



**CENTRO DE FORMAÇÃO, ESTUDOS E PESQUISAS - FORUM**

**Instituto Superior de Gestão - ISG**

**LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE ALAVANCAGEM DE  
NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA ATACADISTA NA ILHA DE SÃO LUIS: um  
modelo de caso**

**São Luís**

**2019**

**LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE ALAVANCAGEM DE  
NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA ATACADISTA NA ILHA DE SÃO LUIS: um modelo  
de caso**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau  
de Mestre em Estratégia de Investimento e  
Internacionalização, conferida pelo Instituto  
Superior de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Dias

**São Luís**

**2019**

**LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE ALAVANCAGEM DE  
NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA ATACADISTA NA ILHA DE SÃO LUIS: um  
modelo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão, do Instituto Superior de Gestão - ISG, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr Álvaro Dias (Orientador)  
Instituto Superior de Gestão - ISG

---

Prof.  
Instituto Superior de Gestão - ISG

---

Prof.  
Instituto Superior de Gestão – ISG

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao Senhor Deus, por toda força, saúde e coragem para enfrentar os momentos difíceis do mestrado, e por ajudar-me a lutar até o final.

À minha esposa, Maria Elivonete, e aos meus filhos, Luís Eduardo, Luís Alexandre e Maria Luiza, que entenderam minhas ausências nesse período e ainda se sentiam orgulhosos de mim. Faço um agradecimento especial à minha esposa, pois, sem a sua cumplicidade e incentivo, eu não teria conseguido realizar esse grande sonho.

Ao meu orientador, Professor Dr. Álvaro Dias, que, como um grande professor – usando de uma linguagem direta e simples – tornou-me capaz de chegar ao fim deste trabalho.

Um grande agradecimento à empresa objeto deste estudo, em especial, ao Sr. Thagore Fernandes de Oliveira, que me proporcionou a possibilidade de realização desta pesquisa.

Agradeço à professora Dra. Maria Eugênia, que muito contribuiu com valiosas orientações, além dos constantes incentivos.

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar as principais características da institucionalização de práticas orçamentárias em uma empresa do setor atacadista de material de construção, localizado em São Luís - MA. Utilizou-se como base estrutural da pesquisa o trabalho desenvolvido por Vailatti (2017), em Florianópolis-SC, que tem como referência a Teoria Institucional, na perspectiva do modelo de análise de Burns e Scapens (2000). Para alcançar os objetivos definidos, realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e quanti-qualitativa, a partir de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de entrevista semiestruturada e questionário aos principais atores envolvidos no processo de institucionalização do Orçamento na empresa. A entrevista foi aplicada exclusivamente aos gestores (Diretor Presidente, Gerente Adm./Financeiro, Gerente Contábil, Gerente Comercial, Gerente de Transporte e Gerente de Logística), enquanto o questionário foi aplicado aos coordenadores de Marketing, T.I. e de Recursos Humanos. A empresa em estudo tem grande destaque no cenário nacional, e, devido à expansão das suas atividades, a partir de 2012, resolveu implantar a ferramenta orçamentária como um mecanismo de melhoria da gestão. Os resultados apontaram que a empresa já tem um processo orçamentário bastante estruturado, apresentando, de maneira bem definida, o processo de institucionalização da ferramenta orçamentária. A realização da pesquisa, em conjunto com as abordagens da Velha Economia Institucional e da Nova Sociologia Institucional, possibilitou a análise de diversos fatores, tantos internos quanto externos que estão ligados diretamente à prática orçamentária de forma institucional. Destaca-se, nesse sentido, que houve pressões externas e internas que influenciaram na implantação da ferramenta orçamentária. O planejamento tem grande valor para as pessoas envolvidas na sua elaboração, o que fez com que houvesse baixíssima resistência quanto ao processo de institucionalização do Orçamento na empresa. Foram observados muitos resultados positivos dentro da empresa, em virtude da utilização da ferramenta orçamentária, especialmente no suporte à tomada de decisões estratégicas e maior controle dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Institucionalização. Planejamento. Orçamento Empresarial. Teoria Institucional.

## **ABSTRACT**

This study had the objective of analyzing the main characteristics of the institutionalization of budgetary practices in a company of the wholesale sector of construction material, located in. The work developed by Vailatti (2017) in Florianópolis-SC, based on the Institutional Theory, from the perspective of Burns and Scapens's (2000) analysis model, was used as the structural basis of the research. To reach the defined objectives, an exploratory, descriptive and quantitative research was carried out, based on a case study. Data collection took place through the application of a semi-structured interview and questionnaire to the main actors involved in the process of institutionalizing the Budget in the company. The interview was applied exclusively to managers (CEO, Adm./financial Manager, Accounting Manager, Commercial Manager, Transport Manager and Logistics Manager), while the questionnaire was applied to Marketing, IT and Human Resources coordinators. The company under study stands out in the national scenario, and, due to the expansion of its activities, from 2012, decided to implement the budget tool as a mechanism to improve management. The results showed that the company already has a very structured budget process, presenting, in a well-defined way, the process of institutionalization of the budget tool. The research, together with the approaches of the Old Institutional Economy and the New Institutional Sociology, allowed the analysis of several factors, both internal and external, that are directly linked to budgetary practice in an institutional way. It should be noted, in this sense, that there were external and internal pressures that influenced the implementation of the budget tool. The planning has great value for the people involved in its elaboration, which made it very low resistance regarding the process of institutionalization of the Budget in the company. Many positive results were observed within the company, due to the use of the budget tool, especially in support for strategic decision making and greater control of organizational processes.

**Keywords:** Institutionalization. Planning. Business budget. Institutional Theory.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Níveis de Planejamento	17
Figura 02	Relação entre os tipos de planejamento empresarial	25
Figura 03	Planos estratégicos da organização	30
Figura 04	Processo de institucionalização - modelo de Burns e Scapens (2000)	38
Figura 05	Estrutura da pesquisa	44
Figura 06	Processo de aplicação das entrevistas	47
Figura 07	Organograma da empresa	50
Figura 08	Síntese processo de institucionalização do modelo de Burns e Scapens (2000)	74
Quadro 01	Ferramenta 5w2h	21
Quadro 02	Subfocos do foco temático do estudo de caso da empresa	32
Quadro 03	Categorias de análise do processo de institucionalização	42
Quadro 04	Formação dos sujeitos da pesquisa	45
Quadro 05	Principais razões que fizeram com que a empresa fosse buscar a implantação do orçamento	53
Quadro 06	Participação dos gerentes no processo orçamentário	55
Quadro 07	Rotinas dos gerentes sendo afetadas pelo processo orçamentário	56
Quadro 08	Relatórios fornecidos pela empresa	58
Quadro 09	Conhecimento quanto às consequências sobre as metas orçamentárias	61
Quadro 10	Tempo de participação no processo orçamentário	65
Quadro 11	Possibilidade de atingir objetivos sem orçamento	66
Quadro 12	Resistência no processo orçamentário	68
Quadro 13	Orçamento difundido dentro da organização	69
Quadro 14	Existência de grupo de atores defensores do processo orçamentário	70
Quadro 15	Principais pontos encontrados referentes às regras, hábitos e rotinas	72

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01	Codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais	59
Tabela 02	Codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais	63
Tabela 03	Avaliação do estágio de institucionalização do orçamento	67



## Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Temática .....</b>	<b>11</b>
<b><i>1.1.1 O desafio da implantação de orçamento nas organizações .....</i></b>	<b>12</b>
<b>1.2 Problemática e lacuna .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b><i>1.3.1 Geral.....</i></b>	<b>14</b>
<b><i>1.3.2 Específicos.....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estrutura da Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 Revisão de Literatura .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Planejamento.....</b>	<b>16</b>
<b><i>2.1.1 Níveis de Planejamento .....</i></b>	<b>17</b>
<b><i>2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....</i></b>	<b>18</b>
<b><i>2.1.1.2 Planejamento Tático.....</i></b>	<b>22</b>
<b><i>2.1.1.3 Planejamento Operacional.....</i></b>	<b>23</b>
<b>2.2 Orçamento Empresarial.....</b>	<b>25</b>
<b><i>2.2.1 Definição de Orçamento .....</i></b>	<b>26</b>
<b><i>2.2.2 A Importância do Processo Orçamentário .....</i></b>	<b>27</b>
<b><i>2.2.3 Etapas do Processo Orçamentário .....</i></b>	<b>29</b>
<b><i>2.2.4 Vantagens da elaboração de Orçamentos .....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.3 Estado da arte .....</b>	<b>31</b>
<b>3 Modelo Teórico .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 A teoria Institucional.....</b>	<b>36</b>
<b><i>3.1.1 Nova Sociologia Institucional (NSI).....</i></b>	<b>36</b>
<b><i>3.1.2 Velha Economia Institucional (VEI) .....</i></b>	<b>37</b>
<b>3.2 Formulação das hipóteses .....</b>	<b>39</b>
<b>4 Procedimentos e Desenho da Investigação .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b><i>4.1.1 Construto .....</i></b>	<b>41</b>
<b><i>4.1.2 Objeto do estudo de caso.....</i></b>	<b>42</b>
<b>4.2 Participantes da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Coleta de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Procedimentos de análise .....</b>	<b>46</b>
<b>5 Discussão e Análise do Estudo.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>48</b>

<b>5.2 Resultados da pesquisa exploratória.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.1 Entrevista aplicada aos gerentes .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.2 Questionário aplicado aos coordenadores .....</b>	<b>57</b>
5.2.2.1 <i>As Pressões institucionais que afetam na divulgação da ferramenta orçamentária ...</i>	61
5.2.2.2 <i>Identificação e avaliação da institucionalização das práticas orçamentárias .....</i>	64
<b>5.3 Teste de hipóteses.....</b>	<b>72</b>
<b>6 Conclusão e Recomendações.....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo B – Questionário aplicado aos gerentes e coordenadores da empresa Alpha Ltda. ....</b>	<b>93</b>

## **1 Introdução**

### **1.1 Temática**

Com a intenção de anteceder as ações a serem executadas, buscando maior efetividade na administração e controle de recursos, as empresas se utilizam de várias ferramentas de gestão, entre as quais se destaca o Orçamento. Na definição de Welsch (1973), esta ferramenta consiste em um planejamento, que envolve todas as etapas das operações administrativo-financeiras voltadas a um período futuro específico, compreendendo as políticas, objetivos e metas definidas para a empresa pela cúpula administrativa.

O Orçamento possibilita obter um maior controle sobre o desempenho da empresa, de modo a assegurar que qualquer desvio seja analisado de forma clara, e posteriormente controlado adequadamente. Welsch (1973) revela que o Orçamento tem como objetivo o planejamento, que, por sua vez, permite: a programação de atividades da empresa em longo prazo; a coordenação das diversas atividades dos setores; comunicação que disponibiliza informações; a motivação que fornece estímulo; o controle das compras e, por fim, a avaliação de cada gerente em seus respectivos departamentos.

A definição dos objetivos contribui para a coordenação das ações dos líderes de diferentes setores, estabelecendo um compromisso com os interesses organizacionais e possibilitando que tenham autoridade para realizar despesas e estipular metas claras de receita (Brookson, 2000). Essa ferramenta vai informar com maior precisão de que forma as estratégias podem ser montadas, quando e onde, fornecendo dados financeiros sobre o andamento da empresa (Parsloe & Raymond, 2001).

Para Padoveze (2012), o Orçamento constitui a representação monetária de um plano, que tem como propósito alcançar um resultado final, elaborado previamente, com a cooperação de todos os setores da organização. Essa não é uma tarefa baseada em adivinhações. Para conseguir estabelecer os objetivos e determinar a melhor estratégia, quanto mais informações forem coletadas, tanto melhor. Estas informações embasarão os gestores norteados suas decisões. O planejamento orçamentário deve ser algo baseado em dados concretos e não em simples suposições, desta forma, as metas traçadas estarão dentro da realidade da empresa (Pereira, 2014).

Frezatti (2014) acredita que o Orçamento é mais do que uma simples definição de metas e objetivos a serem alcançados, é também a expressão da visão dos gestores para o futuro da empresa e seu compromisso.

Como visto anteriormente, para se manterem no mercado, as organizações precisam de um bom planejamento orçamentário, pois é a ferramenta que auxilia na definição de metas e objetivos mais precisos, melhorando, assim, a gestão dos recursos organizacionais.

### ***1.1.1 O desafio da implantação de orçamento nas organizações***

Percebe-se que o Orçamento faz parte de uma engrenagem de planejamento, que propicia um melhor controle para correção de desvios, facilitando a antecedência de ações relevantes para as companhias, pois estabelece ações específicas a serem executadas e o quanto de recursos será aplicado para que se atinja a produção desejada, considerando os custos com matéria-prima e mão de obra, e também se haverá necessidade de investimento em imobilizado para a empresa.

O processo orçamentário deve ser acompanhado diariamente, para realizar constantes comparações entre o que foi executado e o que foi orçado, de modo que, nos devidos momentos, sejam feitos os ajustes necessários, decorrentes da intervenção de fatores externos, como a tecnologia, economia, cenário fiscal, social e legal, mercado e concorrência. Essa análise externa é necessária para que a organização identifique as oportunidades de mercado que lhe interessam, e também para que os gestores compreendam melhor o cenário em que a empresa está inserida e as perspectivas de futuro. Esse conhecimento servirá de base para seu posicionamento estratégico (Frezatti, 2018).

Após a análise dos fatores externos, se torna imprescindível uma avaliação interna, focada no capital humano, tecnologia, instrumentos, sistemas de informação e a capacidade de rendimento, no intuito de favorecer a amplitude das informações para a elaboração eficaz do Orçamento. No momento em que tudo estiver catalogado no plano de trabalho, se inicia o momento mais importante do processo orçamentário, que é a forma como ele será acompanhado diariamente. Essa função é executada geralmente por um *controller*, que é o responsável pelo acompanhamento das operações da empresa. Esse profissional tem que ser transparente o suficiente para informar à equipe gerencial todas as informações contidas nos relatórios gerados pela ferramenta orçamentária, como o Balanço e o Fluxo de Caixa, estudando a situação econômica de forma bem detalhada, para, em seguida, buscar corrigir e alterar, se for necessário, a fim de que se mantenha o cumprimento das metas propostas (Frezatti, 2018).

Uma das características regulares na vida das empresas é o fato de não saber o que vem em seu horizonte. No intuito de se manter vivas, estas buscam, a todo custo, minimizar ao máximo esta condição de incerteza, buscando adaptarem-se as novas tendências de mercado,

referentes às inovações constantes e ao crescimento da tecnologia, além, é claro, do incremento do capital humano e dos produtos.

As empresas necessitam permanecer atuantes na engrenagem empresarial, sustentando o seu nível de exercícios, aumentando-o ou reduzindo-o de acordo com a circunstância que enfrenta. Nesse propósito, torna-se essencial planejar as ações a ser executadas, de forma antecipada, estimando os valores a ser empregados e estabelecendo as correspondentes atribuições de trabalho para um tempo futuro determinado, a fim de que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma companhia e suas diversas unidades (Brookson, 2000).

Em face do exposto, este trabalho apresenta um estudo sobre a temática da Gestão Financeira nas organizações, focado no prognóstico empresarial e implantação de planos estratégicos consubstanciados nas práticas orçamentárias, observando ser um instrumento conceituado para o planejamento estratégico e para o controle financeiro das organizações.

## **1.2 Problemática e lacuna**

As organizações sempre se utilizaram de práticas não formalizadas de planejamento, tentando atingir determinadas metas. Contudo, com a modernização da tecnologia, e a busca pela melhoria da lucratividade e liquidez, houve enormes alterações no cenário empresarial, que fizeram com que as empresas começassem a aplicar as estratégias de execução do Orçamento (Coltro & Pazzini, 2016). Não se trata somente de simples estimativas, esse instrumento constitui um planejamento econômico e financeiro que se propõe a efetuar a estratégia da organização para um determinado período de tempo, além de ser um dos principais modelos de controle, o qual permite focar e identificar as ações mais importantes a serem tomadas nas empresas.

Por ser um dos pontos principais da maioria dos mecanismos de controle gerencial, pois possibilita uma visão mais detalhada das operações, gerando, acima de tudo, maior eficiência, eficácia, economia, e controle das atividades da empresa, monitorando quando os objetivos serão alcançados, buscou-se investigar, nesta pesquisa, como o Orçamento reflete a gestão nas finanças da empresa, de modo a reduzir riscos e aumentar a rentabilidade, qual a relação da elaboração do Orçamento empresarial com os gestores da empresa, frente ao controle interno do fluxo de processos na empresa e se o Orçamento pode funcionar como instrumento de aprendizado e crescimento organizacional.

Em face desses questionamentos, a temática chegou à seguinte problemática: como está o processo de institucionalização do Orçamento na empresa em estudo e quais as percepções dos gestores sobre o uso da ferramenta para melhoria da gestão organizacional?

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Geral***

O Orçamento é umas das principais ferramentas que servem para melhor controlar a gestão financeira de uma empresa, fazendo com haja uma orientação satisfatória nas tomadas de decisões do negócio. Assim, este trabalho tem por objetivo geral analisar o processo de institucionalização e aplicação do Orçamento Empresarial como instrumento de gestão para pequenas e médias empresas, através de um estudo de caso.

#### ***1.3.2 Específicos***

1. Entender as etapas de um planejamento, verificando a relação com o Orçamento empresarial.
2. Abordar os aspectos qualitativos do Orçamento que contribuem para a gestão;
3. Verificar o alcance da institucionalização do Orçamento na gestão, a partir da percepção de gestores.
4. Apurar a importância e contribuição do Orçamento para a empresa em estudo.

### **1.4 Estrutura da Pesquisa**

Este trabalho foi estruturado em sete capítulos. No primeiro, tem-se a INTRODUÇÃO, que fornece uma breve contextualização da temática abordada neste estudo de caso, além de uma pequena exploração da Fundamentação Teórica levantada como subsídio de argumentação. Nesse capítulo, também é feita uma descrição dos problemas e objetivos, além do detalhamento da estrutura desta dissertação.

O segundo capítulo abrange a REVISÃO DA LITERATURA, na qual foram discutidos os temas do Planejamento Estratégico nas organizações, e seus respectivos níveis, seguido do Orçamento empresarial, que é o principal assunto da pesquisa, apresentando os conceitos, a importância, as etapas e as vantagens do uso desta ferramenta dentro de uma organização. Nesse capítulo, também está exposto o ESTADO DA ARTE.

No terceiro capítulo, apresenta-se o MODELO TEÓRICO utilizado para a abordagem do tema escolhido, que tem como base a Teoria Institucional, caracterizada nos modelos de

Tolbert e Zucker (1999) e Burns e Scapens (2000). Ainda neste capítulo, são retratadas as hipóteses formuladas sobre a problemática de pesquisa.

Já o quarto capítulo, elucida os PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS utilizados para a consecução do trabalho, dividido nos tópicos: caracterização da pesquisa (constructo e objeto do estudo de caso), participantes da pesquisa, coleta dos dados, procedimentos de análise dos dados, que tratou da exploração das informações levantadas por meio de entrevista e aplicação de questionário aos principais envolvidos no processo de implementação do Orçamento na empresa em estudo.

O quinto capítulo relata a DISCUSSÃO E ANÁLISE DO ESTUDO, que teve o objetivo principal de buscar respostas para a problemática, a partir dos resultados apurados, dando destaque às pressões institucionais que afetam na divulgação da ferramenta orçamentária e a identificação e avaliação da institucionalização das práticas orçamentárias.

E, por último, no sexto capítulo, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES, estão as considerações finais do estudo e sugestões para futuros trabalhos relacionados à temática deste estudo.

## **2 Revisão de Literatura**

Este capítulo aborda a Revisão de Literatura, a partir de autores clássicos da área de Orçamento e Planejamento, buscando dar sustentação ao uso dessas ferramentas de gestão. Além dos conceitos pertinentes ao assunto, as teorias levantadas visam a evidenciar como o Planejamento e Orçamento se relacionam no controle de despesas, predição de resultados operacionais e projeção financeira para períodos futuros (Garrison, 2012).

### **2.1 Planejamento**

O ato de planejar diz respeito a um processo preventivo, que visa ao atingimento de determinada situação almejada, a partir do emprego eficiente, eficaz e efetivo dos esforços e da melhor utilização dos recursos da empresa (Vasconcelos, 2011). Desse modo, tem-se que o planejamento precede a gestão orçamentária quando da elaboração de metas e rumos a serem expostos no orçamento empresarial.

Vale pontuar que realizar o planejamento é fundamental para as empresas de qualquer tamanho. Sejam pequenas, médias ou grandes, todas possuem a necessidade de ter a sua previsão orçamentária planejada, pois precisam conhecer as condições do negócio frente ao mercado, a fim de saber o norte que devem tomar. As empresas devem, sobretudo, ficar atentas ao ambiente em que estão inseridas, devido às constantes oscilações e desafios do ambiente externo, a fim de esquivar-se de problemas que interfiram na conquista de seus objetivos.

Muitos acreditam que planejar é função apenas de empresas de grande porte; mas ao contrário do que se pensa, planejar e estabelecer metas é necessário para qualquer empresa: seja de pequeno, médio ou grande porte. Dificilmente uma empresa, independente do capital nela investido, porte ou atividade, permanecerá no mercado sem determinar antes um rumo a seguir (Coltro & Pazzini, 2016, p. 2).

Identificou-se, através dos recursos teóricos, que atualmente a cultura orçamentária está cada vez mais inserida no ambiente interno das empresas, e os colaboradores que têm cargos de gestão, e são os responsáveis por administrar a ferramenta orçamentária, cumprem à risca as normas que regem o processo orçamentário.

Nos casos presentes na literatura, as empresas de grande sucesso são aquelas que têm objetivos e planos bem determinados. Organizações que apresentam uma administração confusa, e que se apoiam na solução das dificuldades diárias, têm demonstrado ser ineficientes e ineficazes. O plano parte da premissa de que agir no presente, executando ações voltadas ao objetivo futuro, pode aumentar as chances de alcançar satisfatoriamente os resultados esperados (Mattar, 2014).



O planejamento pode ser entendido como um processo decisório, que não abrange somente ações isoladas, mas um sistema de decisões (Schmitz et al., 2013). Nesse sentido, o planejamento passa a ser entendido como a possibilidade de tomar diferentes decisões, em diferentes níveis organizacionais. Para compreender melhor essa concepção, a próxima seção esclarece sobre os níveis de planejamento.

### **2.1.1 Níveis de Planejamento**

O planejamento empresarial engloba todos os processos organizacionais, considerando os planos estratégico, tático e operacional (Hong, 2011). Sendo que: o nível estratégico abrange tudo o que diz respeito às relações da corporação com seu ambiente interno e externo; o tático consiste em estruturar os métodos da empresa para procurar a maximização do resultado; e o operacional está ligado aos objetivos, metas e também aos modelos de desempenho no nível operacional. A Figura 1 demonstra essa estrutura de planejamento.



**Figura 1.** Níveis de Planejamento  
Fonte: Adaptado de Costa (2018)

### 2.1.1.1 Planejamento Estratégico

As etapas de planejamento se iniciam no nível Estratégico, que é a fase em que são definidas as estratégias da empresa com foco no longo prazo. Nessa etapa, é imperioso ter sempre uma visão geral da organização, sem entrar muito em detalhes, afinal de contas, o Planejamento Estratégico normalmente é feito para um período que varia entre 5 a 10 anos, e seria muito complicado e muito pouco provável acertar tantos detalhes para um período tão longo.

Existem diversos conceitos de Planejamento Estratégico. Na visão de Kotler (2013), o plano estratégico diz respeito ao processo de adequação entre os objetivos organizacionais e as oscilações de mercado. Drucker (2001), por sua vez, o define como um processo ininterrupto e sistemático, em que é possível fazer previsões acerca do futuro, e, assim, mitigar os riscos envolvidos nas tomadas de decisão.

Outro conceito interessante relata o planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa que visa a definir o melhor caminho para a organização, considerando os aspectos não controláveis do ambiente externo, e orientando uma postura inovadora e diferenciada no mercado (Oliveira, 2014).

Vale sobressair, independente das definições supracitadas, que o plano estratégico é um conjunto de ferramentas que, sozinho, não é suficiente para alcançar os resultados previstos, mas, quando seguido dos planejamentos Tático e Operacional, consiste em robusta ferramenta para implantar o pensamento estratégico da empresa.

O Planejamento Estratégico é desenvolvido pela alta administração da empresa, direcionado para as áreas Financeira, de Marketing, Recursos Humanos e Produção. O objetivo principal é desenhar uma visão global das oportunidades e desafios da empresa, definir as melhores estratégias e quais medidas serão adotadas para que os objetivos sejam alcançados (Chiavenato, 2014).

Nessa etapa, Chiavenato (2014) informa que é crucial focar em todos os fatores internos e externos que afetam a empresa. Por exemplo, analisar as deficiências nos recursos de RH, a necessidade de novos equipamentos tecnológicos, o cenário econômico atual e a situação do mercado em que a organização atua. Entre as ferramentas mais utilizadas e importantes para esse diagnóstico, cita-se a Análise SWOT, denominação formada pela sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A SWOT serve de apoio para o planejamento, ajudando a mapear todas as Forças,

Fraquezas, Oportunidades e Ameaças presentes, fornecendo uma ótima base para a estruturação dos demais planos estratégicos.

A SWOT foi criada na década de 70, pelo consultor de gestão organizacional, Albert Humphrey, sendo mais tarde aprimorada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, da *Harvard Business School*. Também chamada de Matriz SWOT, esta ferramenta busca analisar a competitividade de uma empresa, considerando quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, a partir das quais é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua (Rez, 2016).

O livro “A Arte da Guerra” (Tzu, 2015) resume o conceito da análise SWOT, quando esclarece que o planejamento estratégico tem o intuito de determinar fatores específicos que contribuam para um diagnóstico claro e eficaz sobre determinado negócio. Por ser extremamente útil, a Matriz SWOT é conhecida e utilizada em larga escala por diversos empreendedores e gestores de empresas, dos mais jovens aos mais experientes.

É importante conhecer todos os recursos da organização, pois o sucesso do planejamento depende deles. Desta forma, a análise do ambiente interno representa uma ferramenta crucial para o sucesso das estratégias organizacionais, pois identifica os recursos disponíveis para atingir as metas e objetivos definidos. Alguns fatores são decisivos para esse propósito, como, por exemplo: possuir processos bem definidos, colaboradores motivados, qualidade nos produtos e na prestação dos serviços e boas instalações (Rezende & Abreu, 2014).

Na análise interna, são analisados os pontos fortes e fracos do negócio. Rezende e Abreu (2014) esclarecem que os pontos fortes dizem respeito às qualidades da organização que lhe trazem vantagens, tais como profissionais qualificados, uso de tecnologia de ponta, marca conhecida e de prestígio etc. Já os pontos fracos correspondem aos aspectos negativos presentes na organização, que podem atrapalhar o alcance dos seus propósitos, como, por exemplo, pessoal desmotivado e mal treinado, estrutura física inadequada, excesso de burocracia, entre outros.

Em relação ao ambiente externo, são analisadas as oportunidades e ameaças do mercado. Essa análise se faz necessária em virtude da imensa influência que esses fatores têm sobre o meio empresarial. Condições como a geração de novas leis, as eventuais crises financeiras e as modificações de hábitos de consumo impactam na forma como a organização

deve agir, assim como as oportunidades de investimentos em novos nichos e públicos-alvo (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) explica que o ambiente externo está dividido em dois grandes grupos: o ambiente de Tarefa ou Microambiente, que é formado pelos agentes que estão mais próximos da organização, e que fornecem os insumos para sua operacionalização, como os fornecedores, clientes, órgãos reguladores e concorrentes, e o Macroambiente, que trata das coisas mais afastadas e abstratas da companhia, tais como as direções de mercado, aspectos legais, economia etc.

Importa salientar que, antes de uma empresa conhecer suas forças e fraquezas e iniciar a análise do mercado, precisa ter definida a sua Missão, Visão e Valores, tríade que constitui uma das ferramentas de gestão mais relevantes, porém, muita das vezes mal utilizadas por algumas empresas.

De acordo com Oliveira (2014), a Missão de uma empresa corresponde à declaração concisa do propósito fundamental do negócio e o motivo pelo qual foi criado. Essa definição da identidade organizacional dificilmente muda em curto prazo. Já a Visão, representa a perspectiva de futuro, ou seja, aonde o negócio deseja chegar. Pode mudar ao longo do período, se adequando em conformidade com o que a empresa vive naquele momento. Quanto aos Valores, estes correspondem aos padrões ou crenças que orientam os hábitos, comportamentos e decisões dos indivíduos que cooperam para que a empresa exerça sua missão institucional.

Após o mapeamento inicial, faz-se necessário estabelecer as metas e objetivos a serem alcançados pela organização dentro do período determinado. Criar os objetivos estratégicos que a empresa almeja conquistar, como o posicionamento de mercado que pretende ocupar ou como quer ser reconhecida pelo mercado-alvo dentro de alguns anos. Decidir a trajetória a seguir é uma parte importante do planejamento, por isso, é fundamental o estabelecimento de objetivos e metas inteligentes. Convém explicar que existe diferença entre objetivos e metas. Os objetivos são aspirações de longo prazo, enquanto as metas são desígnios de prazo curto, que constituem etapas necessárias para alcançar os objetivos (Oliveira, 2014).

Marques (2018) informa que existem várias ferramentas gerenciais que podem auxiliar na elaboração de metas inteligentes, entre as quais se destaca o método SMART, criado pelo professor George Doran, no ano de 1981. Esse método visa a tornar uma meta: *Specific* (específica), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Realistic* (relevante), e *Timely*

(tangível), de modo que seja clara, possa ser mensurado o seu resultado, seja possível de ser alcançada, tenha significado para todos, e um prazo de realização definido.

Estratégias inteligentes contribuem para instituir um diferencial competitivo, evidenciando a empresa entre seus fundamentais concorrentes no mercado. De acordo com Porter (2008), há três estratégias genéricas:

- Diferenciação: busca fazer com que a empresa se destaque das demais pela qualidade dos produtos/serviços;
- Liderança de baixo custo: objetiva ganhar o mercado pelo preço competitivo;
- Foco: busca ganhar um pequeno segmento do mercado, agindo com foco.

Chiavenato (2014) assevera que uma estratégia apropriada deve se basear no público-alvo. Se, por exemplo, for da classe econômica A, deve-se dar prioridade a um tipo de estratégia diferenciada, em que o foco principal seja investir em inovação e alta qualidade dos produtos e serviços.

Nesse propósito, faz-se essencial desenvolver um plano de ação para simbolizar as atividades que devem ser realizadas para alcançar as metas e os objetivos definidos inicialmente. Geralmente esse plano é construído com base em uma ferramenta chamada 5w2h, que representa 7 palavras do inglês: 5 W (What / Why / Where / When e Who) e 2 H (How e How Much) (Meira, 2003), que estão representadas no Quadro 1 com seus respectivos significados.

<b>5W</b>	<b>What ? Why? Where? When?</b>	O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando?
<b>2H</b>	<b>How How much</b>	Como será feito?) Quanto vai custar?).

**Quadro 1.** Ferramenta 5w2h  
Fonte: Adaptado de Meira (2003)

Meira (2003) argumenta que, na apuração dos resultados, é possível saber se o que foi planejado está apresentando resultados satisfatórios ou não. Em caso negativo, deve-se identificar a necessidade de fazer ajustes. Nesse intento, é importante alinhar os profissionais e definir as principais ferramentas que devem ser usadas para monitorar a execução do plano. O autor sugere que estabelecer cronogramas é uma forma interessante de avaliar se os planos elaborados estão sendo realmente implantados. Ademais, convém à organização definir

indicadores-chave de desempenho, tais como: nível de cumprimento dos clientes; índice de absenteísmo, evasão de clientes, índice de lucratividade, e retorno sobre o investimento, que possam orientar as tomadas de decisões.

Os indicadores de desempenho possibilitam definir as estratégias de forma mensurável. Entretanto, não se trata de meros instrumentos de controle, devem ser estabelecidos de forma a deixar clara a união entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitoramento do andamento da estratégia. Os indicadores servem essencialmente para integrar e nivelar as iniciativas individuais, departamentais e organizacionais, de modo a alcançar uma meta comum (Kaplan & Norton, 2007).

Vale ressaltar que, se os indicadores não forem acompanhados de forma correta, corre-se o risco de a empresa se perder em projetos de melhoria em áreas que não gerem valor final. Portanto, ao superestimá-lo, as empresas podem criar falsas percepções sobre a capacidade de atingir os resultados desejados.

Na visão de Costa (2017), os indicadores são definidos como recursos estratégicos para auferir resultados condizentes com a missão e objetivos organizacionais, devendo ser motivadores e inspiradores. Os planos de longo prazo são uma das formas mais simples e poderosas de engajar os colaboradores com os objetivos da empresa e gerar grande satisfação em todos com o alcance dos resultados.

#### *2.1.1.2 Planejamento Tático*

O passo seguinte ao Planejamento Estratégico é a criação do Plano Tático, que é aquele focado nos objetivos de médio prazo, sendo, em vista disso, um pouco mais detalhado que o Planejamento Estratégico, mas ainda se mantendo enxuto e com certa visão geral da empresa. Pode-se dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada área / setor da empresa.

Costa (2018) relata que, nesse nível intermediário, o período de projeções é feito para um tempo menor, normalmente de 1 a 3 anos. O Plano Tático envolve a elaboração dos planos de marketing, os projetos de produção, o planejamento de pessoal, entre outros que impactam diretamente no planejamento financeiro, criados de forma a garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Esse planejamento se baseia em uma visão global de receitas e despesas da organização para o período que está em planejamento.

Aranha (2018), especialista em gerenciamento de projetos, cita alguns exemplos de objetivos táticos:

- Garantir que os pedidos sejam entregues em até 1 dia para o cliente;
- Garantir que os produtos comercializados não tenham avarias;
- Garantir que 100% dos gestores possuam graduação.

Costa (2018) assevera que o Planejamento Tático é direcionado principalmente para áreas particulares dentro da empresa. Por serem atividades específicas, as decisões devem ser tomadas por membros do próprio setor, ou seja, gerentes e/ou supervisores. Para o autor, o Planejamento Tático deve sempre estar em atuação, para que a empresa se torne mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

Por exemplo, se uma empresa está com baixo índice de venda e quer aumentar esse resultado, primeiramente, o setor do planejamento estratégico irá analisar se as técnicas utilizadas atualmente ainda estão sendo competitivas, em caso negativo, deve estudar novos métodos que sejam mais eficazes, no intuito de atrair novos clientes, aumentando consequentemente as vendas. Algumas interessantes estratégias de vendas são as promoções, os investimentos em marketing, inovações etc. Em seguida, o setor do Planejamento Tático divide e indica as funções de cada departamento da empresa, apresentando as metas a serem cumpridas. Cada gestor responsável por esses setores deverá liderar seus subordinados, para que se comprometam a atingir essas metas, visando sempre diminuir os gastos e o tempo, aumentando os lucros (Chiavenato, 2014). O Planejamento Tático estabelece uma conexão entre o Planejamento Estratégico e o Operacional.

#### *2.1.1.3 Planejamento Operacional*

No que tange ao Planejamento Operacional, este se refere às atividades que compreendem a base da organização, e está direcionado aos objetivos de curto prazo. Normalmente são elaborados em um período mais curto, que varia de 3 a 6 meses, e tratam das definições de métodos, processos e sistemas a serem realizados para que a empresa chegue aos objetivos gerais traçados no Plano Estratégico. Os planos são bem mais detalhados que no Planejamento Tático, especificando os colaboradores envolvidos, quais as suas respectivas tarefas e responsabilidades, além dos equipamentos e recursos financeiros necessários para colocar os objetivos em prática (Chiavenato, 2014).

O Plano Operacional está voltado para “o que fazer” e “como fazer” as atividades e tarefas rotineiras da organização. O grau de detalhamento do Plano irá depender da sua

aplicação e das necessidades específicas da tarefa abordada. Pode-se dizer que o foco do plano operacional está na eficiência dos meios, enquanto os planos estratégicos e táticos dão ênfase aos fins, priorizando a eficácia (Chiavenato, 2014).

Apesar de serem diferentes e diversificados, os planos operacionais podem ser classificados em quatro grupos (Chiavenato, 2014):

1) Procedimentos – são planos operacionais relacionados aos métodos;

Constitui uma sequência de passos detalhados, que indica como cumprir uma tarefa ou alcançar um objetivo estabelecido previamente, buscando direcionar as atividades da organização para objetivos comuns e consistentes, tencionando reduzir custos.

2) Orçamento – são planos operacionais relacionados ao dinheiro;

Destina-se a trabalhar o planejamento financeiro dos departamentos da empresa dentro de um determinado período de tempo, geralmente de um ano, correspondendo ao exercício fiscal da organização (Ibid.).

3) Programas (ou programações) – são os planos operacionais relacionados ao tempo;

A programação é uma ferramenta importante do planejamento no nível operacional das empresas, que constitui planos referentes a duas variáveis: tempo e atividades que devem ser realizadas e acompanhadas através de cronogramas (Ibid.).

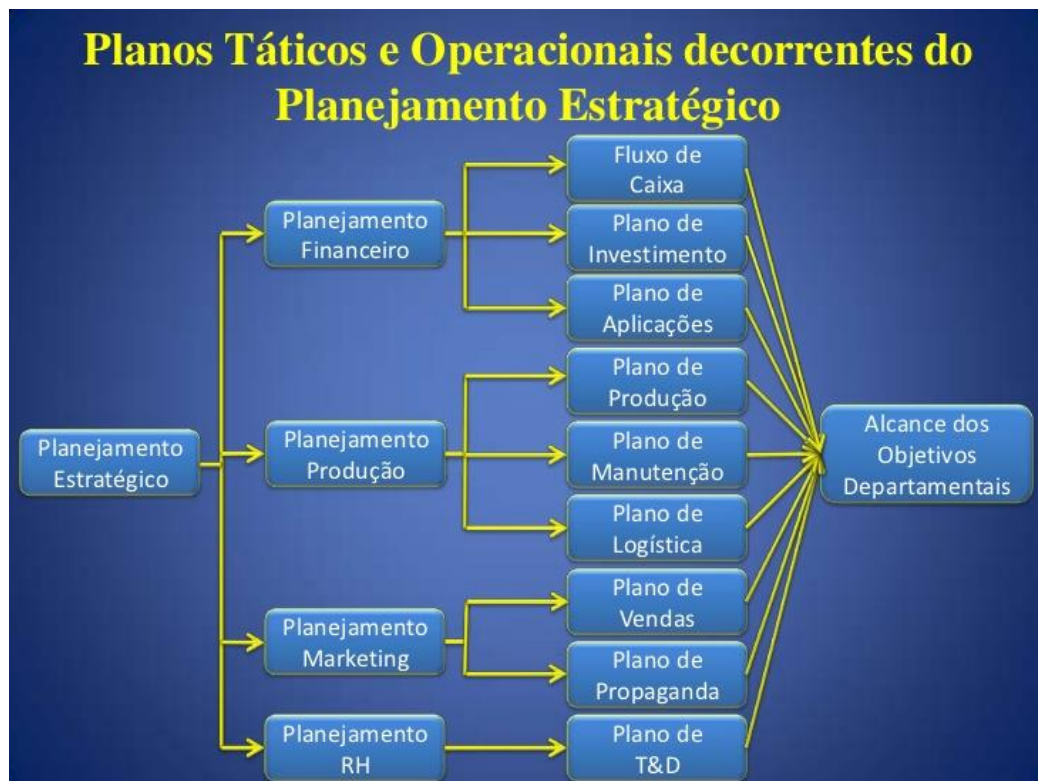
4) Regulamentos – são os planos operacionais relacionados ao comportamento das pessoas.

São políticas formais que determinam como os colaboradores devem comportar-se em determinadas situações dentro da empresa. Tem o objetivo de substituir o processo decisório individual, determinando o grau de liberdade das pessoas em algumas situações previstas pela empresa (Ibid.).

Oliveira (2014) atesta que, no Planejamento Operacional, são formalizados os métodos de implantação e desenvolvimento das ações, principalmente por meio de documentos escritos, chamados de planos de ação ou planos operacionais. Assim sendo, quanto à sua amplitude, os planejamentos operacionais são planos direcionados principalmente para a definição de objetivos e ações, relacionados com a operação presente. Ou seja, são planos determinados para definir ações dos sistemas da organização no meio ambiente, objetivando orientá-la para uma posição futura desejada.



A Figura 2 descreve as diversas etapas dos Planos Tático e Operacional, e sua relação com o Planejamento Estratégico dentro de uma organização.



**Figura 2.** Relação entre os tipos de planejamento empresarial

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Diversas ferramentas gerenciais podem ser utilizadas para auxiliar no desenvolvimento efetivo dos Planos Estratégicos, garantindo que todos os objetivos sejam atingidos. Por ser uma área afetada por todos os planejamentos, o setor financeiro precisa de instrumentos capazes de promover uma gestão e controle mais eficientes das suas atividades. Assim, o Plano Orçamentário surge como um relevante mecanismo de auxílio aos interesses organizacionais.

## 2.2 Orçamento Empresarial

O Orçamento é um dos mais valiosos recursos gerenciais, que pode ser utilizado para diversas finalidades. Contudo, alguns estudos têm desconsiderado a diversidade de uso da ferramenta, e também as múltiplas interpretações possíveis entre os gestores de uma mesma organização (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016).

Lima e Santos (2016) reforçam que os constantes questionamentos que assolam os gestores sobre o desenvolvimento dos seus negócios, no que tange à lucratividade das operações, às despesas e possibilidades de prejuízos, entre outras questões, podem ser respondidos na elaboração do Orçamento.

### ***2.2.1 Definição de Orçamento***

Existem inúmeras discursões a respeito das definições de Orçamento. Vários pesquisadores procuraram estudar tal importância, a fim de buscar os melhores conceitos. Codesso e Thamires (2016) destacam que o Orçamento Empresarial é uma grande ferramenta gerencial, que serve de auxílio para o administrador em algumas tomadas de decisões. Sendo empregada não apenas para controlar custos, mas como uma forma de orientar a equipe de gestores a trabalhar suas metas e como fazer para alcançá-las em um determinado período de tempo.

Sá e Moraes (2005) reforçam a ideia de que o Orçamento é uma representação quantitativa explícita dos planos estratégicos definidos pela empresa para determinado período. Pode ser ainda interpretado como um plano de ação pormenorizado, projetado e divulgado como um condutor para as operações da empresa, e como parâmetro para uma posterior avaliação de desempenho (Catelli, 2015).

Lunkes (2015) define o Orçamento como uma descrição do plano geral da organização, que envolve todas as operações e investimentos para um intervalo de tempo específico, baseado nos objetivos e metas estabelecidas pela alta gestão. Nessa citação, apesar de bem antiga, o autor fala da importância da apuração do resultado da empresa em um determinado período, afirmando que a ferramenta orçamentária é essencial para a etapa de planejamento e para o controle dos processos organizacionais, ajudando na coordenação das ações dos gestores de diferentes setores. Além de contribuir para o reforço do seu compromisso para com os interesses da organização, lhes conferindo autonomia para decidir sobre as despesas necessárias e para estipular as metas a ser perseguidas.

Sem dúvida alguma os conceitos supracitados são bem amplos, e favorecem a compreensão da relação da ferramenta orçamentária com o Planejamento Estratégico da organização.

Convém avultar que a ferramenta orçamentária não é aplicada apenas para prever o que vai ser gasto no futuro, também é praticado para avaliar o que foi gasto no passado. É um meio de integrar diversos setores da empresa, pois é através do Orçamento que a empresa reflete suas estratégias.

De acordo com Macedo e Souza (2007), o Orçamento, sozinho, não é totalmente eficaz para atingir seus objetivos, mas quando acompanhado de ferramentas de controle e avaliação permanente, torna-se ferramenta indispensável para obtenção das metas empresariais. Os

autores foram felizes ao ressaltar que não adianta uma empresa criar um Orçamento sem que se tenha uma ferramenta de gestão e controle orçamentário pra acompanhar a aplicação e o resultado do processo de execução.

De acordo com Atkinson e Kaplan (2015), o Orçamento possibilita:

- Identificar a real necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes que interagem de forma coordenada;
- Os objetivos em longo prazo devem ser identificados e as metas em curto prazo devem ser especificadas no planejamento e na avaliação de metas;
- Os problemas devem ser identificados de forma antecipada e tratados antecipadamente, em vez de reativamente;
- Os sócios da empresa devem ser informados das metas da empresa e ser enquadrados em todos os processos que envolvem o Orçamento.

No entendimento de Atkinson e Kaplan (2015), o conceito de Orçamento se baseia na identificação de que as empresas, ao procurarem alcançar seus objetivos de forma mais eficiente, devem ter como guia, nos seus processos administrativos, três premissas básicas: planejamento, controle e coordenação. Essas funções não devem ser isoladas, pois são subsistemas de um sistema superior. Dentro desta ótica, o Orçamento faz parte do primeiro subsistema administrativo, cuja finalidade é explicar os aspectos econômicos, políticos, e administrativos em um projeto quantitativo, de prazos bem definidos através dos planos propostos pela alta cúpula da empresa, e geralmente no curto prazo.

### ***2.2.2 A Importância do Processo Orçamentário***

No entendimento de Macedo e Souza (2007), a técnica orçamentária, apesar de ser excepcionalmente simples em termos teóricos, é extremamente complexa no momento de sua aplicação, já que constantemente exige trabalhos de implantação muita das vezes onerosos, e os seus resultados geralmente não são muitos satisfatórios nos primeiros anos de execução. Consoante os autores, a técnica orçamentária possui um prazo, denominado de amadurecimento, que compreende de dois a três ciclos, período este de constantes aperfeiçoamentos, até que a empresa possa usufruir das vantagens do seu uso.

A imprescindibilidade do processo orçamentário reside no fato de que é por esta técnica que a empresa estipula, de modo formal, seus objetivos, expectativas e planos, constituindo a linha principal de atuação dos gestores, bem como os objetivos e estratégias escolhidos pela alta direção da empresa. Esses objetivos são veiculados de forma bem nítida para todas as áreas,

permitindo que todos os gerentes compreendam e participem diretamente dos resultados almejados. Segundo Narayanan (2016), existem ainda inúmeras outras vantagens do processo orçamentário, conforme destacado abaixo:

1. O uso mais prudente dos recursos próprios, seja para a aplicação no imobilizado, seja para o financiamento dos itens do ativo circulante;
2. Os recursos de terceiros regulados pelo limite do lucro projetado;
3. A contenção nos planos de custos, decorrente do fato de que cada gasto tem que ser cauteloso sob o prisma de sua rentabilidade em termos de recompensa final;
4. Cada função da empresa tem suas responsabilidades bem definidas;
5. Os setores da empresa devem ser coordenados e integrados com um objetivo comum, vislumbrando os lucros que deseja auferir, conforme planejamento do Orçamento;
6. Julgamento frio e impessoal dos diversos setores responsáveis pelo atingimento do resultado da organização. A avaliação oportuna destes julgamentos fornece uma relevante base para que se tomem as melhores decisões, evitando, assim, tanto os otimismo excessivos como os pessimismos exagerados;
7. Em decorrência da sua natureza de operação, o Orçamento funciona como uma válvula de segurança para a administração. Após a comparação entre prognósticos e realizações, podem ser encontradas as fragilidades do mecanismo empresarial. O possibilita traçar novos caminhos para a empresa chegar aos seus objetivos com mais confiança;
8. O orçamento é um forte instrumento de avaliação e respostas das políticas de vendas, de produção e de execuções financeiras da empresa;
9. Os vários estudos e análises das possíveis oportunidades do mercado, da acolhida do produto, dos fundamentos de manufatura e vendagem, que constituem os passos normais do processo orçamentário, permitem vislumbrar novos horizontes das atividades da organização;
10. No plano do preço fabril, o processo Orçamentário exige, inexoravelmente, a prudência da administração quanto ao uso mais moderado da mão de obra, da matéria-prima, e de outros elementos dos custos;
11. A situação do Caixa (resultante de várias provisões setoriais), que é um dos itens fundamentais do Orçamento, gera informações sobre as oportunidades em que se precisará de numerário, sobre as importâncias que serão necessárias, e a origem dos recursos. Estas estimativas só podem ser obtidas através do uso organizado do Orçamento;

12. Existe um alvo a ser atingido através do Orçamento, ao mesmo tempo em que proporciona meios para aferir se o resultado está próximo ou longe de ser alcançado: o custo. Desta forma, o custo constitui, em si, uma análise da habilidade do administrador no tocante à sua participação em relação ao que foi projetado;
13. As instituições financeiras dão grande prioridade às empresas que têm um sistema orçamentário bem definido;
14. Para a implantação do processo de trabalho, a solidez da administração e o aperfeiçoamento contínuo do seu sistema, são condições fundamentais para o sucesso do orçamento (Narayanan, 2016).

Analisando essa série de benefícios, verifica-se que o procedimento orçamentário é extremamente significativa para as empresas. Porém, como toda técnica, o Orçamento também apresenta algumas deficiências. Narayanan (2016) defende que, apesar de ser um excelente instrumento de gestão, o Orçamento não deve jamais ser considerado um meio de substituir a figura do administrador, ou seja, não se deve pensar que, ao aderir à técnica orçamentária, poderá haver redução drástica no quadro de recursos humanos. Claro que seu uso permitirá racionalizações através do agrupamento de cargos, ou mesmo redução de indivíduos, porém isso não deve ter proporções significativas.

O Orçamento, isoladamente, não é autossuficiente, pois depende de determinações administrativas concretas para o seu permanente funcionamento. Como depende de previsões, é importante que a empresa desenvolva um trabalho de preparação e atualização de seus profissionais, a fim de que sejam aptos a formular medidas razoavelmente concretas.

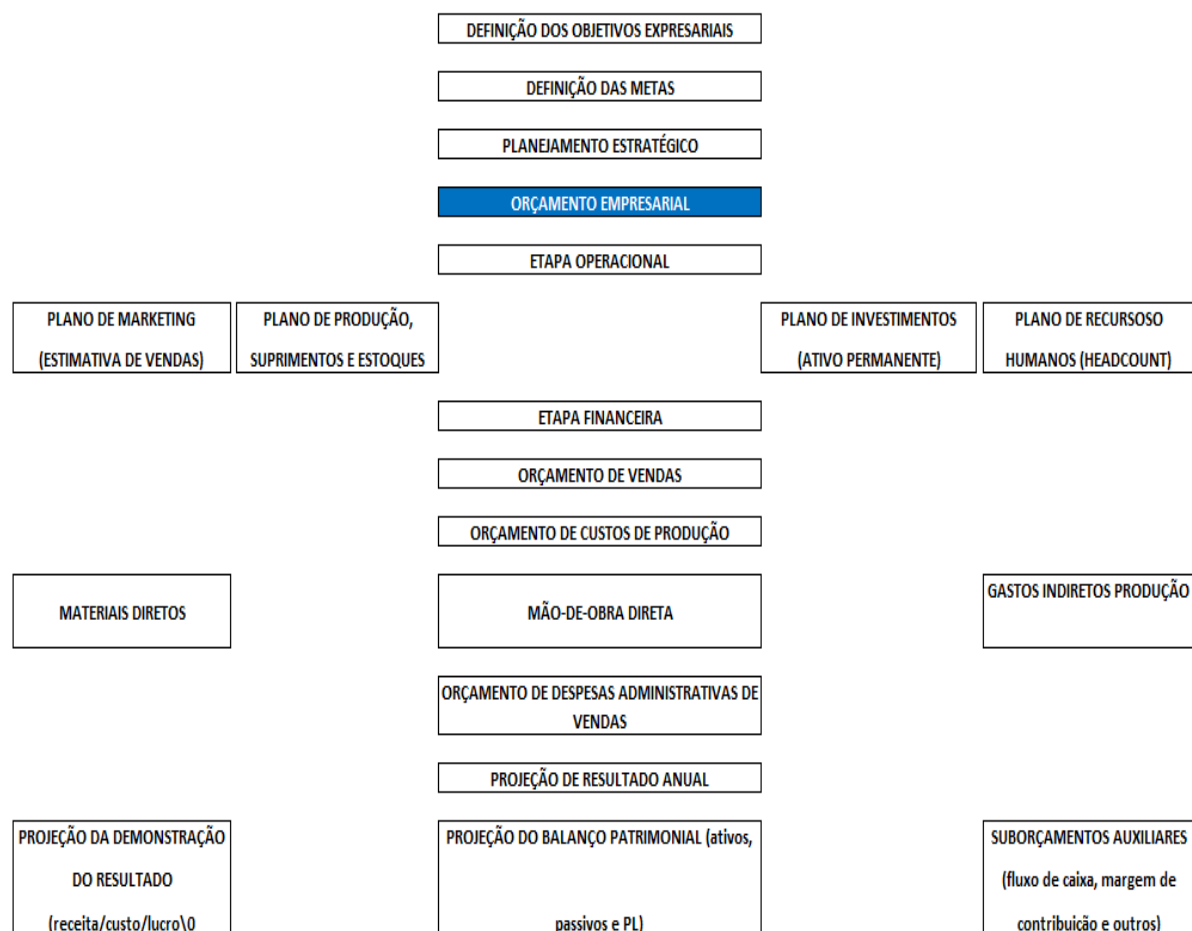
### ***2.2.3 Etapas do Processo Orçamentário***

Planejar o Orçamento é fundamental para que se mantenha a saúde financeira da organização, de maneira estável. Assim, deve-se realizar essa atividade anualmente, sendo periodicamente revisada, a fim de fazer os ajustes, conforme forem necessários. Para que haja uma perfeita eficiência, o Plano orçamentário deve seguir uma sequência de etapas, cada uma delas significa metas a serem alcançadas, e o possibilita a iniciar uma etapa nova. O estágio inicial do Orçamento determina vários fatores-chave, ou limites, que determinam aos planos orçamentários, tais como: recursos financeiros disponíveis, capacidade de produção, situações inflacionárias, condições mercadológicas, entre outras (Moreira, 2017).

Para Jiambalvo (2002, p. 2000):

O processo orçamentário tem partida em um Orçamento-mestre, também denominado de Orçamento global, que é decomposto em: orçamentos operacionais (compreendendo atividades como vendas, produção, compras etc.); e orçamentos financeiros (compreendendo as demonstrações contábeis projetadas). Os orçamentos operacionais relacionam-se às atividades do ciclo operacional das organizações e os orçamentos financeiros têm o papel de dar *feedback* acerca das decisões operacionais.

O ponto de partida para o Orçamento-mestre é o orçamento de vendas, pois é através da definição dos níveis de venda, amparada na análise de mercado sobre os produtos da organização, que são iniciados os orçamentos para a produção, compras, estoques e despesas (Garrison, 2012). Portanto, o sistema orçamentário deve ser enxergado como vários conjuntos de orçamentos parciais que se interligam. Baseia-se em procedimentos e técnicas contábeis que são aplicadas com antecedência aos fatores decorrentes de política, planos e metas para que se consiga atingir o resultado esperado. Por isso, compreende-se o Orçamento como um documento abrangente, que contém enfoques individuais, específicos, denominados de módulos orçamentários, como demonstra a Figura 3.



**Figura 3.** Planos estratégicos da organização

Fonte: Adaptado de Frezatti (2014).

A Figura 3 retrata os planos estratégicos de uma organização, relacionando as diversas etapas do plano de forma bem detalhada. Frezatti (2014) destaca os objetivos, as metas e o planejamento estratégico, para, em seguida, relacionar ao Orçamento empresarial. De acordo com esse diagrama, percebe-se que o Orçamento geral parte do Orçamento de vendas, que se relaciona a toda estrutura operacional da empresa. Nesse processo Orçamentário, se verifica a elaboração de orçamento financeiro, como exemplo, o Orçamento de caixa, que recebe o impacto de todos os orçamentos de operações (Garrison, 2012).

Outro aspecto a ser considerado, é o impacto que o orçamento geral de vendas gera na projeção de resultados dos relatórios contábil-financeiro: Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado. Estes que servirão de instrumento para a administração tomar novas decisões.

### ***2.2.4 Vantagens da elaboração de Orçamentos***

Como explanado anteriormente, na etapa do planejamento são fixados os objetivos e elaborados os vários orçamentos para alcançar os objetivos da organização, e o controle é exercido através de medidas tomadas pela administração, para assegurar o alcance desses objetivos. Esta relação é refletida no sistema orçamentário, que deve envolver planejamento e controle. Dessa maneira, como vantagens da elaboração de orçamento, na visão de Garrison (2012), têm-se as seguintes:

1. Comunica os planos da administração a toda à organização;
2. Força os administradores a refletir sobre o futuro e planejá-lo;
3. Proporciona um instrumento de alocação de recursos às partes da organização, nas quais podem ser usados mais eficazmente;
4. Ajuda a identificar possíveis pontos de estrangulamento, antes de ocorrerem;
5. Coordena as atividades da organização inteira, integrando os planos de suas várias partes. Garantindo que os membros da organização façam esforços na mesma direção;
6. Define metas e objetivos que podem atuar como padrão de referência para a avaliação de desempenho subsequente.

### **2.3 Estado da arte**

O Estado da arte deste trabalho é direcionado à área da ciência da administração, e descreve os principais focos temáticos para análise. No intuito de melhor organizar o estudo, o conteúdo abordado foi dividido em duas partes: Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial. Esses temas são extremamente relevantes e atuais, sendo amplamente discutidos na literatura, o que permitiu levantar inúmeros trabalhos científicos nas categorias: artigos

científicos, dissertações e publicações literárias. As principais referências utilizadas no trabalho estão expostas no Quadro 2, especificadas por sub foco, quantidade de obras por tema, título, autor e ano.

<b>SUBFOCOS DO FOCO TEMÁTICO DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALPHA LTDA.</b>				
<b>Subfoco</b>	<b>Quant.</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>
<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>4</b>	Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações (3a ed.)	Idalberto Chiavenato	2014
		A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais	Ribeiro, H. A.; & Andrade, M. A. V.	2015
		O papel do planejamento estratégico em uma organização	Alex Coltro e Érica dos Santos F. Pazzini	2016
		A importância do planejamento estratégico organizacional: sinônimo de êxito ou fracasso	Rafael de Souza Lima e Flávia Ferreira dos Santos	2016
<b>Orçamento empresarial</b>	<b>5</b>	De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial?	Daniel Magalhães Mucci e Fábio Frezatti	2017
		Práticas de orçamento em uma empresa de distribuição alimentícia	Mauricio Mello Codesso e Thatiane Thamires	2016
		A importância do orçamento no sucesso das empresas	Wladimir Aguiar Piva	2011
		Orçamento Empresarial como aliado do Planejamento Estratégico	Alexandre Monteiro de Castro	2017
		Características do processo de institucionalização das práticas de orçamento em uma concessionária de veículos	José Luiz Vailatti	2017

**Quadro 2.** Subfocos do foco temático do estudo de caso da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado no Quadro 2, foram analisados quatro materiais de estudo sobre o sub foco “Planejamento Estratégico”, e também cinco trabalhos de pesquisa com o tema “Orçamento Empresarial”, perfazendo um total de nove pesquisas para análise.

Das quatro pesquisas presentes no primeiro grupo, que trata do Planejamento Estratégico, a mais antiga é de Idalberto Chiavenato (2014), intitulada “Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações”, que aborda o tema do planejamento das empresas de forma bem atual, fazendo referências à evolução histórica e citando-o como uma ciência focada



na busca da eficiência do trabalhador no chão de fábrica, provocando uma verdadeira revolução no mundo organizacional.

O segundo trabalho desse grupo é de Ribeiro e Andrade (2015), intitulado “A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais”. Essa pesquisa discute a importância que as empresas devem dar ao planejamento estratégico para que as mesmas possam atingir o resultado do sucesso esperado. Nesse trabalho, é ressaltada a importância do envolvimento de todas as pessoas da empresa, principalmente as pessoas que têm cargos de gestão e que necessitam conhecer bem o que está sendo planejado, para colocar em prática.

O terceiro trabalho do grupo é de autoria de Alex Coltro e Érica dos Santos F. Pazzini (2016), e está intitulado como “O papel do planejamento estratégico em uma organização”. Esta obra analisa a importância das boas práticas do planejamento estratégico para que se tenha uma gestão extremamente eficaz no comando de uma organização. Outro ponto relevante apontado pelos pesquisadores fala do aprimoramento das técnicas de planejamento e da elaboração de planos de ação para manter as empresas cada vez mais competitivas e abertas a mudanças extremas.

E, por último, tem-se o trabalho de autoria de Rafael de Souza Lima e Flávia Ferreira dos Santos (2016), denominado “A importância do planejamento estratégico organizacional: sinônimo de êxito ou fracasso”. Nesse trabalho, revela-se o quanto é valioso classificar os modelos de planejamento estratégico organizacional. Explana ainda sobre a formalização do planejamento e seus benefícios, que servem de contribuição para o crescimento das empresas de forma ordenada, maximizando as possibilidades de êxito. Os autores reforçam principalmente que o planejamento é uma grande ferramenta de apoio às principais decisões empresariais.

No segundo grupo, que trata dos estudos relacionados ao Orçamento empresarial, que é um assunto extremamente valorizado em todos os meios de pesquisa, o primeiro trabalho analisado é de autoria de Daniel Magalhães Mucci e Fábio Frezatti, publicado no ano de 2017, e intitulado “De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial”. Nesse artigo, o estudo tem como objetivo principal explorar a percepção dos gestores das mais variadas áreas de uma grande empresa ligada ao setor elétrico. Os autores analisam o comportamento dos gestores e suas áreas de atuação, na participação direta dentro do processo orçamentário. É um trabalho muito interessante em virtude do tamanho da empresa estudada e pelo grande número de gestores (180) que participaram diretamente das pesquisas ligadas ao processo orçamentário.

O segundo trabalho desse grupo é de Mauricio Mello Codesso e Thatiane Thamires (2016), intitulado “Práticas de orçamento em uma empresa de distribuição alimentícia”, que disserta sobre a grande contribuição da ferramenta orçamentária para as organizações. O estudo acentua que mesmo sendo extremamente utilizada no mundo dos negócios, a ferramenta é frequentemente alvo de críticas. Esse trabalho foi realizado em uma grande empresa que atua no segmento de produtos alimentícios, na qual foi constatado, através de uma pesquisa qualitativa, que as práticas de planejamento, execução e controle do orçamento utilizadas na organização visam a se comparar com as práticas defendidas na literatura estudada.

O terceiro trabalho estudado é de Wladimir Aguiar Piva, publicado no ano de 2015, e denominado “A importância do Orçamento no Sucesso das Empresas”. A obra versa sobre a importância que as empresas dão para a ferramenta orçamentária, frisando, contudo, que muitas das vezes os gestores esquecem de que, se o Orçamento não for elaborado de forma adequada e não tiver controle e correção, deixa de ser eficiente, fazendo com que a empresa perca espaço diante do grande mercado globalizado e sem fronteiras.

O quarto trabalho estudado tem como autor Alexandre Monteiro de Castro e foi publicado no ano de 2017, com o título “Orçamento como aliado ao Planejamento Estratégico”. A pesquisa aborda a importância do orçamento empresarial dentro do planejamento estratégico das empresas, que tem como principal objetivo ajudar no seu processo de gestão. Fala das exigências que o mercado impõe às empresas, fazendo com que desenvolvam seus processos internos vinculados ao planejamento e a uma busca constante pelos controles.

O quinto trabalho estudado, utilizado como base principal para este estudo, é o de José Luiz Vailatti, publicado no ano de 2017, e denominado “Características do processo de institucionalização das práticas de orçamento em uma concessionária de veículos”. É um trabalho de dissertação que trata da estrutura orçamentária, de forma bem detalhada, de uma empresa que comercializa venda de veículos automotivos. O trabalho analisou as práticas orçamentárias na concessionária por um período de tempo, desde sua implantação, explorando a Teoria Institucional e as abordagens da Velha Economia Institucional (VEI) e da Nova Sociologia Institucional (NSI) através de vários modelos teóricos, para explicar o processo de institucionalização do orçamento na empresa. É um trabalho de pesquisa exploratória, realizado por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa.

As principais fontes pesquisadas foram retiradas da *Scientific Eletronic Library Online* - Scielo, entre as quais, revistas de responsabilidade de Institutos de Ensino Superior, como por exemplo, Repositório Universidade de Évora, Revista de Ciências Gerenciais, Revista de

Administração da UFSM, Revista de Gestão, Tecnologia e Ciências, Revista de Administração e Gestão de Empresas, Revista de Diálogos & Ciências, etc. Além dessas fontes, foram consultados periódicos em bibliotecas digitais de variadas instituições superiores.

### **3 Modelo Teórico**

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa teve como base o estudo desenvolvido por Vailatti (2017), que aborda a institucionalização do orçamento em uma concessionária, em Florianópolis-SC. O trabalho utilizou a Teoria Institucional e as abordagens da Velha Economia Institucional (VEI) e da Nova Sociologia Institucional (NSI) para explicar o processo de implementação das práticas orçamentárias da empresa, e a análise dos resultados seguiu o modelo de Burns e Scapens (2000) e Tolbert e Zucker (1999).

#### **3.1 A teoria Institucional**

A Teoria Institucional com abordagem da Velha Economia Institucional (VEI) e da Nova Sociologia Institucional (NSI) tem sido muito utilizada nas produções científicas da área de contabilidade gerencial voltadas ao estudo do orçamento ao longo dos anos. Essa relevância teórica se justifica pela abrangência de constructos decorrentes da economia, sociologia e da ciência política que possibilitam uma melhor compreensão das práticas de contabilidade gerencial que representam rotinas institucionalizadas (Frezatti, 2006).

São três as abordagens utilizadas nessa Teoria, a saber: Velha Economia Institucional (VEI), a Nova Economia Institucional (NEI) e a Nova Sociologia Institucional (NSI), contudo, são utilizadas somente a NSI e a VEI no estudo desenvolvido por Vailatti (2017).

##### **3.1.1 Nova Sociologia Institucional (NSI)**

A Nova Sociologia Institucional abrange as macro organizações e o estudo das pressões externas na utilização das ferramentas de contabilidade gerencial. Essas pressões podem ser exercidas por diversos fatores, como a necessidade de adaptação às mudanças ambientais, que envolvem novas tecnologias, processos e conceitos, legislações e forças de mercado, que impelem as empresas a se tornarem cada vez mais parecidas. A adoção dessas inovações influencia a construção de novos hábitos, que são chamados por Tolbert e Zucker (1999) de “habitualização”, que diz respeito aos comportamentos padronizados para a resolução de problemas e a conexão entre essas condutas a estímulos individuais.

A habitualização gera novos arranjos estruturais em resposta aos problemas que afetam as organizações. Essas novas estruturas representam um tipo de fase de pré-institucionalização, na qual as empresas podem adotar estruturas similares, mas que variam no modo de implementação. A formação de novos hábitos gera a fase de “objetivação”, na qual são criados significados gerais, socialmente difundidos, associados a essas novas atitudes. Tolbert e Zucker (1999) informam que esse processo envolve o monitoramento interorganizacional, que

corresponde aos esforços realizados internamente para aumentar a competitividade a partir da observação dos concorrentes. As autoras ressaltam que a “teorização” é outra etapa importante do processo, e representa a atribuição de legitimidade cognitiva e normativa à estrutura criada. Para conseguir que a teorização seja eficiente, a organização deve oferecer evidências de casos bem-sucedidos na adoção de estruturas similares. Essa fase é chamada de semi-institucionalização.

A última fase, denominada de “sedimentação”, refere-se ao processo de internalização dos novos hábitos na cultura da empresa, de modo que a estrutura adotada adquira status de exterioridade, ou seja, de perpetuação histórica, sendo passada de geração para geração. Tolbert e Zucker (1999) reforçam que a institucionalização total depende de alguns fatores principais. São eles: uma baixa resistência de grupos opositores; apoio e promoção de grupos defensores e uma associação com resultados positivos esperados.

Depreende-se que a NSI impõe uma perspectiva interorganizacional da institucionalização, em que influências externas levam a um processo interno, constituído pelas etapas de habitualização, objetificação e sedimentação.

### ***3.1.2 Velha Economia Institucional (VEI)***

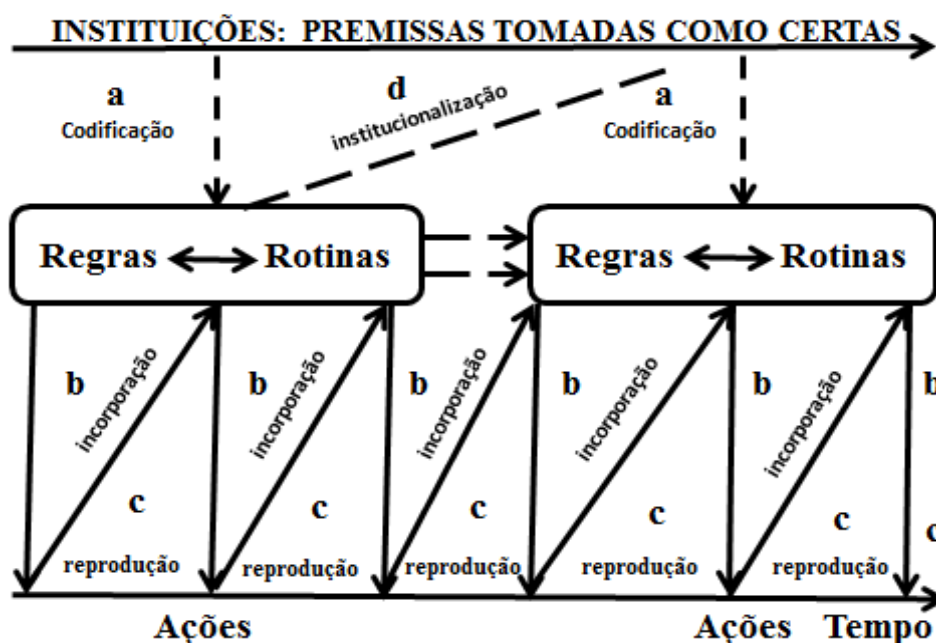
Reis (2011) explica que a Velha Economia Institucional (VEI) tem seu foco voltado aos aspectos micro institucionais, analisando as relações internas e os comportamentos que caracterizam uma nova realidade social, advinda de um processo de mudança. Nessa abordagem, são consideradas as pressões institucionais internas e externas, como questões de agência, poder, avanços tecnológicos, imposições de mercado, entre outros. Burns e Scapens (2000) ponderam que a VEI traz importantes contribuições conceituais sobre as mudanças ocorridas na contabilidade gerencial, pois abrange principalmente o estudo das mudanças nas rotinas organizacionais e o processo de institucionalização das novas práticas da contabilidade.

Youssef (2013) assevera que a abordagem da Teoria Institucional pautada na VEI pode elucidar como ocorre o processo decisório e a formalização de novas práticas, considerando as influências exercidas por fatores institucionais, que compreendem hábitos, normas e convenções. Hodgson (1998) conceitua hábitos como tendências comportamentais decorrentes de ações anteriormente praticadas, que surgem em situações repetitivas. No que diz respeito às regras, o autor sugere que sejam padrões condicionais ou incondicionais de comportamento, adotados de forma consciente ou inconsciente pelas pessoas, que, de tanto se repetirem, se tornam hábitos. Burns e Scapens (2000) diferem desse pensamento, afirmando que

comportamentos passados podem ter reflexos inusitados, e as regras podem ser decorrentes de um processo evolutivo, e não de uma decisão racional.

Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) defendem que os hábitos ocorrem de forma individual e inconsciente, e não mudam facilmente. Esses hábitos posteriormente se transformam em regras, incorporando rotinas padronizadas, tornando-se institucionalizados. Destarte, a Teoria Institucional na abordagem da VEI compreende uma visão interna da organização, na qual a base da incorporação de regras é os hábitos e rotinas presentes na organização.

Burns e Scapens (2000) desenvolveram um modelo conceitual de avaliação da institucionalização de práticas contábeis gerenciais que se baseia na abordagem da VEI, utilizado na pesquisa de Vailatti (2017), que segue o seguinte esquema apresentado na Figura 4.



**Figura 4.** Processo de institucionalização - modelo de Burns e Scapens  
Fonte: Adaptado de Burns e Scapens (2000)

A primeira etapa do processo de institucionalização de Burns e Scapens (2000), descrito na Figura 4, é a Codificação de princípios institucionais em regras e rotinas (seta a), ou seja, é a compreensão dos princípios institucionais por meio da elaboração de novos significados, valores e poderes, traduzidos em rotinas e regras. Nessa etapa, é que o novo modelo de prática contábil gerencial é concebido, que, no caso deste estudo, é o orçamento.

A segunda etapa, chamada de “incorporação” (seta b), diz respeito ao processo de implementação de novas práticas gerenciais na organização. Para isso, é necessário que todos

os profissionais envolvidos estejam conscientes do que a organização espera dessa mudança e quais os seus papéis e responsabilidades no processo. Na visão de Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006), essa etapa geralmente é permeada por resistências internas, especialmente quando vai de encontro aos significados e valores já constituídos, e o grupo de opositores tem poder suficiente para intervir no processo.

A terceira etapa refere-se à “reprodução” (seta c) das rotinas, que implica em uma mudança de comportamento consciente ou inconsciente. Os autores explicam que a mudança só é consciente quando os agentes envolvidos possuem justificativas para contestar coletivamente as regras e rotinas existentes. A mudança inconsciente, por sua vez, ocorre quando não há monitoramento suficiente sobre a execução das rotinas, e as regras não foram bem aceitas ou compreendidas pelos componentes da organização. A última etapa é a “institucionalização” (seta d) das práticas reproduzidas individualmente pelos agentes envolvidos no processo. Essa fase representa a aceitação das mudanças na contabilidade gerencial e a consolidação dos princípios institucionais (Guerreiro, Pereira, & Frezatti, 2006).

Assim como na pesquisa de Vailatti (2017), este estudo adotou as duas abordagens acima descritas como base para a investigação e análise do processo de institucionalização do orçamento, no intuito de verificar se as novas práticas estão sendo bem aceitas e qual a sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional da empresa Alpha Ltda.

A partir dos conceitos estudados, foram levantadas algumas hipóteses sobre a problemática de pesquisa, expostas na próxima seção.

### 3.2 Formulação das hipóteses

De acordo com Garrison (2012), o orçamento das empresas tende a ser complexo e detalhado, para apoiar o planejamento e controle de despesas, ajudando a predizer resultados operacionais e posições financeiras futuras.

Nesse contexto, o orçamento geral de empresas é composto por vendas, produção, estoques, despesas, que são assumidos como as variáveis principais de uma gestão. Esta investigação busca pela análise da institucionalização do orçamento a partir da percepção e envolvimento dos gestores no caso estudado. Nessa perspectiva, adota-se como hipóteses ou premissas do estudo as seguintes sentenças:

Como **Hipótese 1**, tem-se que a institucionalização do Orçamento é crucial para o fluxo de controle executado pela gestão (Guerreiro, 2010). A verificação desta hipótese na

investigação consiste em saber se existe influência da prática orçamentária sobre o fluxo de controle exercido pela gestão.

A **Hipótese 2**, definida na investigação, afirma que o Orçamento deve estar alinhado à estrutura organizacional, para que a empresa tenha um melhor desempenho financeiro (Ross, Westerfield & Lamb, 2015). Por esta hipótese, pretende-se verificar se a estrutura de comando e gestão da empresa conhece e sabe lidar adequadamente com o Orçamento.

Na **hipótese 3**, se pressupõe que um bom planejamento orçamentário favorece a expansão da empresa (Frezatti, 2014). Nesta hipótese, verifica-se a influência do planejamento orçamentário na expansão do negócio.

A **hipótese 4** propõe que a realização do plano orçamentário contribui para a redução dos riscos envolvidos no negócio (Lima & Imoniana, 2008). Aqui, avalia-se se o alto comando da empresa está atento ao resultado financeiro da organização, decorrente da aplicação da ferramenta orçamentária.



## **4 Procedimentos e Desenho da Investigação**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que buscou descrever a institucionalização da prática orçamentária empresarial, com vistas a compreender o seu crescimento, no período delimitado para o estudo. Dessa forma, fez-se necessário delinear a pesquisa a partir de um enquadramento metodológico descritivo, que, segundo Gil (2002), tem a finalidade de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Nesse propósito, foi seguida a orientação de Lakatos (2012) quanto à coleta de dados, apoiada por Sampiere (2016) e Yin (2015).

Adotou-se ainda, para o tratamento dos dados, a abordagem qualitativa, com suporte na estatística descritiva, utilizando interpretação na frequência de dados. De acordo com Richardson (1989, p. 80), os estudos “que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

No intuito de garantir a acurácia dos resultados, foram adotados os cuidados que uma pesquisa requer, iniciando pela definição do objeto investigado, procedido da elaboração e envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Anexo A). Com a anuência desse termo, foi possível realizar visitas e levantar informações *in loco*, conversar com participantes da empresa e fazer observações diretas. A investigação teve início em fevereiro de 2018 e foi concluída em dezembro do mesmo ano. A empresa objeto da investigação teve seu nome protegido, sendo denominada, neste estudo, de Alpha Ltda.

#### **4.1.1 Construto**

Segundo Martins e Theóphilo (2009), os constructos são elaborados com o intuito de retratar a realidade por meio de proposições particulares, observáveis e mensuráveis através de um embasamento teórico.

Como explicado anteriormente, esta pesquisa foi baseada na Teoria Institucional, com abordagens relacionadas à Velha Economia Institucional e à Nova Sociologia Institucional, referenciadas respectivamente nos modelos de Tolbert e Zucker (1999) e Burns e Scapens (2000), e constituída teoricamente de modo a fundamentar todos os resultados obtidos.

Com o objetivo de relacionar todos os objetivos específicos desta pesquisa com todas as categorias e subcategorias de análise, e também com os instrumentos de mensuração, foi

criado o constructo da pesquisa, que relaciona as categorias de análise no processo de institucionalização, conforme descrito no Quadro 3.

<b>Categorias de análises do processo de institucionalização</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Sub Categorias</b>	<b>Instrumento de Pesquisa</b>	<b>Autores</b>
Descrever como são codificados, incorporados e reproduzidos os princípios institucionais do orçamento;	1) Hábitos, Rotinas e Instituições.	1.1 Codificação dos princípios institucionais 1.2 Incorporação das rotinas 1.3 Aplicação de conhecimento tácito. 1.4 Significados, valores e poderes; 1.5 Reprodução 1.6 Institucionalização	Entrevista Questionário Bloco 2 Questões 5 a 23.	Burns e Scapens (2000); Guerreiro et al. (2006)
Identificar as pressões institucionais que influenciaram a difusão do orçamento na empresa	2) Pressões Institucionais	Inovação Pressões Externas Pressões Internas Confiança e Poder	Entrevista; Questionário Bloco 3 Questões 24 a 28	Tolbert e Zucker (1999); Scapens (2006); Ribeiro e Scapens (2006); Robalo (2014)
Verificar o estágio de institucionalização do orçamento na organização	3) Institucionalização	Impactos Positivos Resistências dos Grupos Defesa dos Grupos de Interesses	Entrevista: Questionário Bloco 4 Questões 29 a 33	Tolbert e Zucker (1996);

**Quadro 3.** Categorias de análise do processo de institucionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

Como descrito no Quadro 3, o objetivo específico é ligado a uma categoria que se relaciona com uma subcategoria. Desta forma, cada categoria de análise tem os assuntos que compõem os blocos de questões do instrumento de pesquisa, além da literatura que serve como base para discussão desses pontos.

#### **4.1.2 Objeto do estudo de caso**

Este item descreve o estudo de caso único realizado na Alpha Ltda., empresa atuante no setor atacadista de material de construção em São Luís - MA. O exame teve como objetivo principal analisar o processo de institucionalização do Orçamento na empresa.

O foco de atuação da empresa Alpha Ltda. abrange parte de três regiões geográficas do Brasil: região Nordeste (Maranhão e Piauí); região Norte (Pará); e região Centro-Oeste, (Tocantins). No Estado do Maranhão, a empresa alcança todos os 217 municípios, além de atender parte dos Estados do Pará, Piauí e Tocantins. A empresa possui uma estrutura logística de vendas implementada de acordo com o fluxo de sua atividade de distribuição e entrega, contando com uma equipe especializada para a execução dessas funções.

Após o conhecimento preliminar da empresa Alpha Ltda., foi sentida a necessidade de fazer uma coleta de dados mais ampla, dada as suas características e desempenho organizacional. Para tanto, recorreu-se a diversas fontes secundárias e primárias, tais como relatórios de resultados financeiros e da análise sobre a percepção dos gestores e colaboradores quanto ao instrumento orçamentário ser utilizado como ferramenta institucionalizada para melhoria de negócios, apurada com a aplicação da técnica de entrevista com os gestores da empresa e do questionário com a equipe operacional (coordenadores). Esses instrumentos foram compreendidos como essenciais na investigação, razão pela qual se buscou o apoio no estudo de Lakatos (2012) e Yin (2015), para desenvolver a pesquisa nos moldes de um estudo de caso único.

A partir das definições iniciais, foi elaborado o escopo do estudo, como segue na representação da Figura 5, em que são detalhadas as etapas da pesquisa.



**Figura 5.** Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a compreensão do desenho da pesquisa, partiu-se para o detalhamento dos procedimentos adotados em todo processo da investigação, coleta de dados, procedimentos de análise e resultados.

#### 4.2 Participantes da pesquisa

A partir do contato estabelecido por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE foi dado início às visitas técnicas na empresa Alpha Ltda., durante as quais foram selecionados os sujeitos da pesquisa. Para fins de melhor condução investigativa, decidiu-se formar dois grupos de sujeitos, o primeiro grupo foi composto pelo Diretor Presidente e gestores chefes de departamento, e o segundo, por gestores de apoio intermediário entre a gestão e a área operacional, com status de coordenadores de área.

A seleção dos participantes, ou sujeitos da pesquisa, teve a intenção de trabalhar com os realizadores do planejamento e com os responsáveis pelo gerenciamento do sistema de informações na empresa. Durante a realização da pesquisa, os sujeitos foram contatados individualmente, após o envio do TCLE. Foram enfrentados alguns óbices nessa etapa, como a falta de tempo dos sujeitos para a entrevista e dificuldades em responder ao questionário. O Quadro 4 apresenta a formação dos sujeitos dos grupos de pesquisa.

FORMAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	
Sujeito de Pesquisa grupo 1	Formação
Diretor Presidente	Economia/MBA Gestão Empresarial
Gerente Adm./financeiro	Administração/MBA Gestão Financeira
Gerente B	Contabilidade/MBA Gestão de Logística
Gerente C	Direito
Gerente D	Contabilidade
Gerente E	Administração
Sujeito da Pesquisa grupo 2	Formação
Coordenador A	Tecnologia de Informação
Coordenador B	Marketing
Coordenador C	Recursos Humanos

**Quadro 4.** Formação dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

**4.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada de três modos: 1) pesquisa documental, realizada durante as visitas técnicas feitas à empresa; 2) entrevista com a alta administração da empresa; 3) aplicação de questionário aos coordenadores.

As primeiras informações coletadas foram referentes ao perfil da empresa, relatadas no item 4.1.2 - Objeto do estudo de caso. A técnica de entrevista foi adotada segundo orientação de Lakatos (2012), com o objetivo de levantar informações sobre o fluxo orçamentário na empresa e a percepção dos envolvidos no processo de institucionalização do planejamento orçamentário sobre a efetividade dessa ferramenta na gestão.

De acordo com Yin (2015), as entrevistas são uma das fontes de informações mais relevantes para um estudo de caso. Beuren (2014) explica que a entrevista é um recurso de coleta de informações em que o pesquisador aplica pessoalmente as perguntas aos indivíduos selecionados.

A entrevista feita nesta pesquisa seguiu o padrão semiestruturado. Manzini (2012) afirma que a principal característica da entrevista semiestruturada é a criação de um roteiro de perguntas abertas, direcionadas para fenômenos específicos. A partir dessas concepções, foi realizada a entrevista, contendo dez questões com pontos específicos sobre a percepção dos gestores sobre a implementação e realização do Orçamento na empresa.

O roteiro de entrevista adotado neste trabalho já foi utilizado em outra pesquisa identificada no Estado da arte, de autoria de Vailatti (2017), aplicada em outra atividade econômica de empresa. A entrevista serviu como norteadora para aferir, da alta administração, sobre o seu envolvimento com o Orçamento, efeitos e consequências nas rotinas dos gestores, enfim, o comportamento e visão que a alta administração tem sobre a adoção do Planejamento Orçamentário na empresa. De posse das respostas obtidas de cada um dos entrevistados, estas foram codificadas pela ideia predominante de cada uma, e aglutinadas em um significado predominante do conjunto de respostas.

A terceira coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, também presente na pesquisa de Vailatti (2017) para uma concessionária de veículos. Foram extraídas 29 questões, que satisfazem aos interesses desta pesquisa. De modo distinto ao modelo original, as questões utilizadas foram adequadas em escala likert, com opções de resposta

encadeadas de 1 a 5, sendo: 1 “Neutro”, 2 “Discordo Completamente”, 3 “Discordo Parcialmente”, 4 “Concordo Parcialmente”, e 5 “Concordo Completamente”. Pois esta escala permite conhecer a frequência das respostas dos sujeitos da pesquisa, possibilitando auferir um juízo sobre as mesmas.

O questionário foi dividido em duas partes ou bloco de respostas, de acordo com os sujeitos. Assim, os gerentes representados pelo sujeito 1, responderam as questões de 1 a 5, relativas aos aspectos das pressões institucionais, nas questões 6 a 10 os mesmos gerentes responderam questões versando sobre a institucionalização do orçamento na organização.

O sujeito 2, coordenadores, responderam as questões de 11 a 29, que tratam sobre a descrição do processo orçamentário através da codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais, que, na prática, refletem as decisões dos gestores. Após a etapa da coleta de dados foi iniciada a etapa de procedimentos para análise.

#### **4.4 Procedimentos de análise**

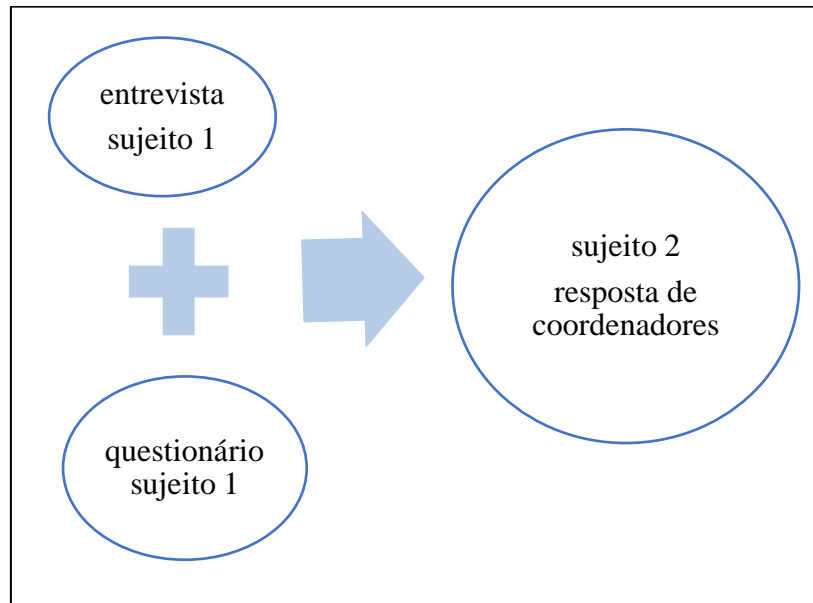
Os procedimentos aplicados à prática da investigação tiveram início após o envio e aceite do TCLE (Anexo A). O levantamento de dados iniciais, já apresentados na seção 4.1, gerou o primeiro contato com a organização para realização deste estudo de caso, que também por meio do envio de uma carta de solicitação de pesquisa, esclareceu o objetivo do estudo, abordagem no tipo de negócio, assim como o perfil ético da pesquisa.

A partir dessa etapa, foi elaborado um protocolo de ações a serem executadas junto aos pesquisados, que segue a ordem de entrevista e entrega de questionário. O modelo de questionário, constante no Anexo B, foi ainda entregue para cada gerente que tem nível de responsabilidade na elaboração e execução do orçamento da organização. E, após obter esse instrumento respondido, foi também entregue os questionários para todos os Coordenadores da empresa, de modo presencial.

Nesta seção, a análise é apresentada na ordem das interpretações mais importantes entre as informações levantadas. Após essa etapa, segue a análise das hipóteses propostas no estudo.

De posse das respostas dos instrumentos de coleta, procedeu-se separadamente à análise do questionário e da entrevista. Para o questionário, foi calculada a frequência das médias de respostas, e, para a entrevista, foi extraída a mensagem principal, posteriormente comparada à frequência das respostas dos questionários.

Para facilitar a análise, selecionou-se do questionário, contendo 19 questões para os coordenadores, aquelas que mantêm aproximação com as 10 questões respondidas pelos gestores. Contudo, foi necessário criar a aglutinação de ideias para análise dos dados, seguindo a configuração demonstrada na Figura 6.



**Figura 6.** Processo de aplicação das entrevistas  
Fonte: Elaborado pelo autor

As informações preliminares sobre a Alpha Ltda. permitiram perceber que é uma empresa de grande porte, dada a sua presença em diversas localidades, desempenho e posição no *ranking* nacional. Aliada a essa primeira análise, partiu-se para a interpretação e compreensão da percepção da gestão acerca do orçamento, obtida por meio da entrevista.

Quanto à análise do questionário, foi realizado um confronto entre as respostas dos gestores e coordenadores quanto aos aspectos das pressões institucionais e institucionalização do orçamento. De posse dessas informações, partiu-se para a validação das hipóteses formuladas.

## **5 Discussão e Análise do Estudo**

Este capítulo discute os principais pontos da pesquisa, a partir do confronto entre a construção teórica levantada e as hipóteses formuladas sobre a problemática do estudo, visando atestar a sua veracidade. Inicialmente foi realizada uma caracterização do objeto de estudo, apresentando uma visão geral da empresa Alpha Ltda. Em seguida, partiu-se para a explanação dos resultados da aplicação dos questionários e entrevistas, a partir dos quais foram realizadas as análises necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

### **5.1 Caracterização da empresa**

A empresa Alpha, objeto deste estudo, foi fundada em 1989, e atua no segmento de material de construção até o presente. A sua primeira sede própria foi construída em 1993. Em 2006, dada a expansão da atividade, ampliou suas instalações em uma edificação com área superior a 8.000 m<sup>2</sup>. Essa expansão objetivou o crescimento da distribuição dos seus produtos para as empresas varejistas, localizadas em todos os 217 municípios do estado do Maranhão. Nessa época, a empresa ampliou seu estoque, incrementando um “mix” de produtos específicos para o segmento de materiais de construção. Por essa ocasião, enfrentou grande concorrência de outras empresas, e por esse motivo buscou se posicionar como uma organização de destaque no cenário local.

Devido ao seu crescimento contínuo, a empresa Alpha construiu, em 2016, um novo prédio, bem mais amplo, com instalações bem modernas, que ocupa uma área total de 60.000 m<sup>2</sup>, com área de armazenamento de 14.000 m<sup>2</sup>. A empresa é reconhecida no mercado Maranhense como a primeira distribuidora de produtos de material de construção para os pequenos varejistas do setor.

A empresa investe constantemente em tecnologia, no intuito de acompanhar as tendências de mercado. Seu catálogo de produtos contém um “mix” de mais 8.000 itens e todas as vendas são feitas de maneira informatizada pelos representantes comerciais autônomos (RCA). Os vendedores utilizam tecnologia dos tablets para emissão diária de uma média de 500 pedidos. Com a tecnologia de um software de venda, os pedidos vão direto para o sistema, que sinaliza ao setor de entrega dos produtos, para que sejam separados e conferidos, a fim de serem distribuídos e entregues para os diversos varejistas espalhados pelos estados do Maranhão, Pará, Piauí e Tocantins.

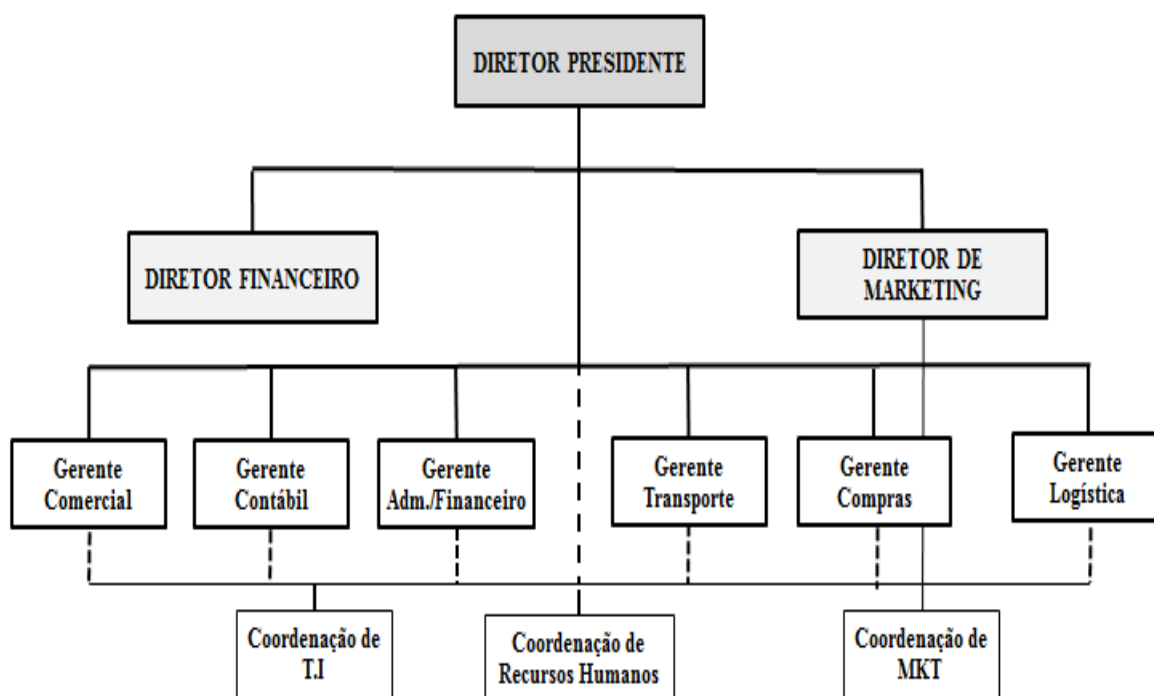
A logística de entrega é garantida por meio de uma frota de veículos próprios e de terceirizados, para isso, a empresa possui 21 docas para carga e descarga de mercadorias, e



também um sistema avançado de controle de mercadorias, chamado WMS (*Warehouse Management System*) ou “Sistema de Gerenciamento de Armazém”, que é responsável pelo controle da mercadoria, desde a sua entrada no centro de distribuição, até a entrega para o cliente. Desta forma, o cliente e a empresa ganham agilidade e eficiência em todo o processo.

- **Estrutura Organizacional da empresa Alpha**

Por se tratar de uma empresa familiar, a estrutura organizacional está dividida, na alta direção, pela Presidência, Diretoria Financeira e Diretoria de Marketing. Os demais departamentos são divididos da seguinte forma: Gerência Administrativo/Financeira, Gerência Contábil, Gerência Comercial, Gerência de Transporte, Gerência de Compras e Gerência de Logística, conforme demonstrado na Figura 7. A empresa possui ainda os setores Jurídicos, de TI, de Recursos Humanos e de Marketing, que têm como função principal dar o suporte necessário para as demais áreas da empresa.



**Figura 7.** Organograma da empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o organograma, a empresa Alpha possui um Diretor Presidente, duas diretorias, seis gerências e três coordenações. O Diretor Presidente é o responsável por conduzir a elaboração e execução dos planos estratégicos em todas as áreas da empresa e manter contatos com empresas parceiras e possíveis clientes para identificar oportunidades de negócios.

A diretora financeira atua na contribuição para o Planejamento Estratégico e na gestão das finanças, além de efetivar os investimentos e desembolsos definidos pelas demais áreas da empresa. A diretora de marketing é responsável pelo setor de Marketing e tem como função principal conduzir os projetos relacionados ao impulsionamento das vendas da empresa e definir e realizar planos de marketing.

A gerência comercial vincula-se ao setor de Vendas, e o gestor responsável gerencia toda área comercial, que conta com uma equipe de 5 supervisores comerciais, localizados em diferentes regiões dos Estados. Esses supervisores são responsáveis por dar apoio aos 114 Representantes Comerciais Autônomos (RCAs), que tem como função principal realizar as vendas de forma presencial junto aos clientes.

A gerência de logística é exercida por um gestor que administra uma área física de 12.000 m<sup>2</sup>, onde são armazenadas as mercadorias que serão comercializadas. A equipe é composta por 110 colaboradores efetivos. Nessa área, existem várias contas com valores orçamentários a serem administrados pelo gestor.

Na gerência de Transporte, o gestor responsável administra uma frota de 64 veículos entre próprios e terceirizados, responsáveis por executar as entregas em tempo hábil aos mais de 8.000 clientes ativos, espalhados nos Estados do Maranhão, Pará, Piauí e Tocantins.

A gerência administrativa é composta pelos setores Administrativo/Financeiro, Compras e Contabilidade, e tem um gestor específico para cada setor, com suas respectivas definições de Orçamento. As áreas de suporte da empresa envolvem as coordenações de TI, Recursos Humanos e Marketing, que também possuem gestores responsáveis, e Orçamentos próprios.

- **Missão da Empresa Alpha**

A empresa Alpha Ltda. tem como Missão fazer seus clientes se perceberem importantes para o negócio, pois visa proporcionar soluções de qualidade e agilidade na venda e entrega de produtos. A organização utiliza como premissa a busca pela melhoria contínua dos seus serviços e produtos, de modo a conquistar o status de melhor empresa do setor atacadista de material de construção do Brasil.

- **Desempenho da Empresa**

Segundo informações obtidas na empresa, o seu faturamento teve um aumento significativo no ano de 2010, o que a levou a ocupar, na época, a 43ª colocação no *ranking* dos

Maiores Distribuidores de Materiais de Construção no Brasil. No ano de 2012, a empresa já tinha uma grande perspectiva de crescimento, em decorrência do aquecimento do mercado da construção civil no país, e por isso a alta direção já buscava a implantação da ferramenta orçamentária, a fim de criar um controle mais efetivo das suas despesas. Tudo isso relacionado com uma projeção de vendas bastante otimista para os anos futuros. Atualmente a Alpha Ltda. ocupa a 15ª colocação no *ranking* brasileiro.

A busca por melhores resultados e expansão dos negócios fez com que a empresa buscasse padrões de excelência gerencial, como as diretrizes oferecidas pelo Programa PAEX (Parceiros para a Excelência), desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, que reúne empresas de médio porte interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus resultados. Entre as premissas da melhoria da gestão, a adoção do Planejamento Orçamentário foi um ponto central.

No intuito de garantir o fluxo e controle das informações necessárias para o processo orçamentário, a empresa conta com o sistema de gestão integrada, Winthor, que possibilita o levantamento e armazenamento de dados de diversos setores. Essas informações são agrupadas pelo *Business Intelligence* (B.I.) que é uma ferramenta que permite a organização e análise das informações para o suporte à tomada de decisão. O B.I. tem a função de transformar dados em informação decisiva.

## **5.2 Resultados da pesquisa exploratória**

Os resultados da pesquisa compreendem a análise dos dados levantados por meio das entrevistas e da aplicação dos questionários aos envolvidos no processo de institucionalização do orçamento na empresa Alpha Ltda., respectivamente os gerentes e os coordenadores de todos os setores afetados diretamente pelo planejamento orçamentário.

### **5.2.1 Entrevista aplicada aos gerentes**

A entrevista foi composta por questões que visaram esclarecer as razões para a adoção das práticas orçamentárias na empresa, qual a participação dos gestores nesse processo, se houve alteração nas rotinas vigentes na organização e se são disponibilizados relatórios de controle do orçamento para os setores pelos quais os gerentes são responsáveis.

No Quadro 5, são evidenciados os fatores que levaram a empresa a adotar o modelo atual de orçamento, na opinião dos gestores.

PRINCIPAIS RAZÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO	
Sujeito de Pesquisa	Quais os aspectos que motivaram a empresa a adotar as práticas de orçamento?
Diretor Presidente	O orçamento foi implantado na empresa quando vimos a necessidade de termos uma meta de lucro líquido. Não acredito em meta de lucro líquido sem um controle orçamentário, pois os gastos, sejam fixos ou variáveis, estão entre os principais fatores para determinar o resultado do lucro líquido.
Gerente Adm./financeiro	Havia uma necessidade de fazer com que todos os setores seguissem a visão estratégica da organização, pois não havia uma integração entre o financeiro e a produção, por exemplo. As informações não chegavam a todos da mesma forma. Isso prejudicava a gestão do negócio.
Gerente B	Buscava-se ter maior controle de finanças internas e por setores, e estabelecer também uma expectativa definida sobre os custos na empresa. O planejamento orçamentário possibilita que os gestores estejam coligados e informados sobre os custos da empresa, melhorando a tomada de decisões.
Gerente C	A possibilidade de controle dos custos fixos e variáveis da empresa foi determinante para a implementação do orçamento. Isso ajuda a ter clareza dos desvios entre o que foi programado (orçado) e o que de fato foi praticado (realizado). Facilita também elaborar um planejamento financeiro em longo prazo.
Gerente D	Obter maior controle e eficiência dos gastos.
Gerente E	A empresa buscava ter um controle e planejamento mais assertivo, visando resultados sólidos.

**Quadro 5.** Principais razões que fizeram com que a empresa fosse buscar a implantação do orçamento  
Fonte: Entrevistas

Fica claro, pelo que se verifica no Quadro 5, que os motivos principais para a adoção do planejamento orçamentário nos moldes atuais foram a “necessidade de ter uma meta de Lucro Líquido”, “necessidade de fazer com que todos os setores seguissem a visão estratégica da organização”, o “maior controle de finanças internas e por setores”, o “controle e eficiência dos gastos” e o “controle e planejamento mais assertivos”.

A maioria dos gestores (4 gerentes) demonstraram uma preocupação quanto aos controle de custos, no sentido de que o conhecimento desse fator é muito importante para a tomada de decisão de todos os setores, portanto, as práticas orçamentárias são estritamente necessárias para a melhoria do desempenho organizacional.

Destaca-se que a necessidade de melhorar a gestão, alinhando os interesses estratégicos do negócio com o plano operacional, também foi uma questão de peso para os gestores, pois acreditam que as práticas orçamentárias facilitam a comunicação entre todos os setores, viabilizando a identificação dos custos envolvidos nas operações e a comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado, o que permite ter maior controle sobre os processos e tomar decisões mais embasadas para as próximas produções.

Importa salientar que a empresa já possuía uma cultura orçamentária implantada por imposição da alta administração, contudo, não havia um planejamento adequado dessas práticas, nem um alinhamento entre a visão estratégica e os planos operacionais. Então era latente a busca por um planejamento orçamentário nos moldes atuais, mais organizado e integrado com a visão estratégica da empresa.

A questão seguinte refere-se ao processo de institucionalização das práticas orçamentárias, ou seja, a realização das etapas de codificação, incorporação e reprodução do orçamento em todas as áreas da empresa, e a participação dos gestores nesse processo.

O processo de codificação ocorreu na empresa Alpha Ltda., em meados de 2013, por intermédio da Diretoria. O Gerente Adm./financeiro (comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018) citou que “a diretoria solicitou a criação de um modelo, que foi sofrendo modificações ao longo da sua implementação, conforme a participação dos setores envolvidos no processo”.

A etapa de incorporação das práticas orçamentárias teve início com reuniões entre os gerentes, que tiveram o intuito de escolher as ferramentas necessárias para a implantação do modelo orçamentário proposto pela alta direção.

Conforme o Gerente Adm./financeiro (comunicação pessoal, 20 de outubro de 2018), essa etapa “foi muito bem aceita por todos da organização, que compreenderam a importância de cooperar com a implantação das novas rotinas e tarefas orçamentárias”.

Com objetivo de viabilizar a incorporação e reprodução das regras e rotinas do plano orçamentário, foi criado o papel do “facilitador”. O facilitador é um dos gerentes, responsável pela motivação e orientação dos demais líderes, durante o processo de incorporação das práticas orçamentárias em seus respectivos setores.

O facilitador obedece a um roteiro de reuniões definido pela alta direção, que se inicia desde o planejamento estratégico da empresa, e é quem incentiva os gerentes na elaboração de planos de ação para atingir as metas estabelecidas, de acordo com a visão estratégica do negócio (G. A./F., comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018).

No Quadro 6 estão dispostas as afirmações dos gerentes sobre a sua participação no processo de institucionalização do plano orçamentário na empresa Alpha Ltda.

PARTICIPAÇÃO DOS GERENTES NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	
Sujeito de Pesquisa	Qual a sua participação no processo orçamentário?
Diretor Presidente	Todos os gestores participam do planejamento do orçamento do ano e também acompanham o previsto <i>versus</i> realizado mensalmente. Cotações são solicitadas apenas pelos gestores. E os mesmos devem apresentar o orçamento realizado mensalmente à diretoria.
Gerente Adm./Financeiro	Participo ativamente do processo como um todo, além de estar ligado diretamente ao que diz respeito à minha área. Eu participo efetivamente na construção e no planejamento do orçamento, dando as diretrizes necessárias para as demais áreas da empresa.
Gerente B	Participo do controle de custos fixos e variáveis dentro do meu setor, elaboração anual do orçamento com os gestores dos demais setores e o controle a rigor durante o ano letivo.
Gerente C	Minha responsabilidade é propor anualmente os valores previstos para cada conta necessária para administração do setor de transportes da empresa. Conduzir mensalmente, e, no dia a dia, os gastos para que não haja desvios.
Gerente D	Sou responsável por fornecer suporte às áreas e orçar tributos e encargos sociais.
Gerente E	Participo observando cada projeto a ser executado no ano pelo setor e seus respectivos gastos.

**Quadro 6.** Participação dos gerentes no processo orçamentário

Fonte: Entrevistas

Constata-se, pelo Quadro 6, que todos os gerentes participam ativamente do processo orçamentário, desenvolvendo ações que reproduzem, em seus respectivos setores, os princípios institucionais do orçamento. Vale acrescentar que, cada gerente, juntamente com o Diretor Presidente e o Gerente Adm./financeiro, elabora um plano operacional de acordo com as diretrizes definidas pelo planejamento estratégico. Nesse contexto, o Gerente contábil (C) é o responsável pela consolidação das informações orçamentárias e envio aos demais setores.

Descobriu-se ainda, por meio das entrevistas, que o Planejamento estratégico da empresa em estudo é feito para um período de 2 anos, com revisões ao término de cada ano, para corrigir possíveis desvios de previsão. Este trabalho é conduzido pelo Gerente Adm./financeiro, que recebe e elabora uma agenda de reuniões, e divulga para os demais gestores. A primeira reunião trata do lançamento do Planejamento Operacional de Vendas para o ano seguinte, no qual a empresa define as diretrizes gerais para o orçamento, e são analisados o mercado e as perspectivas econômicas a níveis estadual e regional.

“Na reunião que dá início ao período de 2 anos de planejamento estratégico, são definidos os objetivos a ser alcançados, tanto no que diz respeito aos números quanto ao desempenho dos colaboradores” (G.A./F., comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018). Após

essa etapa, o Plano Operacional é apresentado aos gerentes de cada setor, de modo que possam transformá-lo em ações referentes às vendas e aos gastos (custos e despesas), conforme especificado no Plano estratégico. Esse processo é liderado pelo facilitador, que, neste estudo, é representado pelo Gerente Adm./financeiro.

Para compreender os impactos da institucionalização das práticas orçamentárias nas rotinas existentes na empresa, os gerentes foram questionados sobre o assunto. As respostas podem ser visualizadas no Quadro 7.

<b>ROTINAS DOS GERENTES SENDO AFETADAS PELO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO</b>	
<b>Sujeito de Pesquisa</b>	<b>Como o processo orçamentário afeta a sua rotina?</b>
Diretor Presidente	Antes do orçamento, todas as compras eram aprovadas apenas pela diretoria. Isso fazia com que a autonomia de cada gerente fosse limitada, e não havia o senso comum de que o caixa era limitado, cabendo esse papel apenas à diretoria, que também ficava no escuro por não ter um controle de gastos bem feito. Com o orçamento, cada gestor se sente dono do dinheiro já orçado, e faz de tudo para economizar para que a sobra do orçamento possa ser alocada em áreas que tiveram imprevistos ou mesmo em novos investimentos.
Gerente Adm./financeiro	A empresa passou a girar em torno do orçamento. A gente acompanha o plano na sua plenitude, e a partir disso, uma série de ações é realizada. Cada setor tem acesso ao Plano e faz sua interpretação e adequações que acha necessário. Na verdade, você transforma isso em um desafio, no início do mês você já sabe o norte para seguir, você tem uma base definida para sua área que te diz como definir os gastos.
Gerente B	Quando a empresa ainda não tem a cultura do orçamento, e passa a utilizar, no início você sente a dificuldade de elaborar, mas depois as projeções da empresa e dos demais setores se tornam bem mais fáceis.
Gerente C	Precisamos estar vigilantes e disciplinados quanto aos gastos. Portanto, a rotina muda. Não podemos autorizar simplesmente uma compra, pela necessidade apenas de um produto ou serviço, precisamos rever as contas para saber se temos ou não saldo disponível para essa despesa, programar entregas e também uma constante revisão para fins de redução de despesas.
Gerente D	Passei a compartilhar as informações a respeito dos valores realizados com os demais setores, isso não era tão organizado antes.
Gerente E	Algumas atividades ficam em segundo plano, pois o foco é a elaboração do orçamento, mudando a rotina diária do gestor.

**Quadro 7.** Rotinas dos gerentes sendo afetadas pelo processo orçamentário

Fonte: Entrevistas

De acordo com o apurado no Quadro 7, os gestores têm consciência do quanto o orçamento é importante para a empresa. O Diretor Presidente (comunicação pessoal, 17 de outubro de 2018) destaca que, “Antes do orçamento, todas as compras eram aprovadas apenas pela diretoria. Isso fazia com que a autonomia de cada gerente fosse limitada, e não havia o senso comum de que o caixa era limitado”. Depois do Orçamento, segundo o Diretor Presidente,

os gestores sabem exatamente os recursos disponíveis e tentam economizar para auxiliar na resolução de imprevistos de outros setores, ou fazer novos investimentos.

O Gerente Adm./financeiro (comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018) cita que, com o orçamento, “você tem uma base definida para sua área que te diz como definir os gastos”, isso é decisivo para o controle dos custos e uma melhor programação de compras.

O Gerente B (comunicação pessoal, 17 de outubro de 2018) destaca a dificuldade inicial da institucionalização orçamentária, reforçando que, “no início, você sente a dificuldade de elaborar, mas depois as projeções da empresa e dos demais setores se tornam bem mais fáceis”.

O Gerente C fala que todos precisam estar mais atentos aos gastos despendidos, e o gerente D informa que agora precisa “compartilhar as informações a respeito dos valores realizados com os demais setores, isso não era tão organizado antes” (comunicação pessoal, 19 de outubro de 2018). O Gerente E sintetiza o pensamento de todos, de que “o foco é a elaboração do orçamento, mudando a rotina diária do gestor”.

O acompanhamento das práticas orçamentárias é realizado por meio de planilhas, gráficos e relatórios, confeccionados de acordo com as necessidades de cada setor. Os relatórios são documentos que englobam diversas informações detalhadas sobre os gastos por conta, em determinado período, essenciais para a tomada de decisão dos gerentes. As informações são levantadas pelo sistema de gestão da empresa, e disponibilizadas na forma de relatórios pela administração. O acesso a essas informações depende da área específica e do nível de poder decisório de cada gestor. No Quadro 8, verifica-se a percepção dos gerentes sobre os relatórios fornecidos pela administração.

<b>RELATÓRIOS FORNECIDOS PELA ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>Sujeito de Pesquisa</b>	<b>Existem relatórios de controle de orçamento?</b>
Diretor Presidente	Fluxo de caixa previsto, fluxo de caixa realizado, Orçado x realizado, Orçamento futuro, orçamento de investimento.
Gerente Adm./financeiro	O relatório é mensal e disponibilizado pelo setor contábil, além de outros disponíveis, que cada um formata da maneira que lhe convém e todos enxergam esses relatórios da mesma forma. Os padrões são planilhas de Excel, e que cada um desenha o seu de acordo com suas necessidades.
Gerente B	Livro razão dos custos exercidos durante o mês, e rotinas no sistema que nos informa.
Gerente C	Sim, temos a disposição rotinas no ERP (Sistema de Gestão Integrado Empresarial) que demonstram os lançamentos realizados, a própria DRE (demonstração de resultados do exercício), Balancete, Razões detalhando a execução dos gastos.



Gerente D	Sim, existem.
Gerente E	Sim e acompanhados diariamente, pois interfere nos indicadores do setor.

**Quadro 8.** Relatórios fornecidos pela administração

Fonte: Entrevistas

Conforme os relatos descritos no Quadro 8, os gerentes têm acesso a variados tipos de relatórios, que informam detalhes dos gastos, além da comparação entre o que foi orçado e o que foi realizado. Convém observar que o Gerente Adm./financeiro possui foco nos relatórios relativos aos custos e despesas gerais e administrativas, e também no indicador de Inadimplência, que impacta diretamente nas perdas da empresa, e que serve de parâmetro para direcionar ações específicas para a equipe de cobrança, com o objetivo principal de ter um controle nos percentuais mínimos exigidos pela Diretoria.

A utilização de uma planilha padrão orçamentária é reforçada pelo Gerente Adm./financeiro da empresa, que ressalta a maleabilidade desse recurso, conforme a necessidade de cada gerente. O Gerente C, por sua vez, evidencia a grande importância na utilização dos relatórios fornecidos pelo sistema ERP, utilizado na empresa, que possibilita a aferição de indicadores essenciais para a tomada de decisão.

O Gerente Adm./financeiro esclarece que a utilização das planilhas de orçamento segue uma didática de elaboração, que possui formatos específicos e uma data comum a todos os setores, em que são selecionados todos os dados para análise.

### **5.2.2 Questionário aplicado aos coordenadores**

A aplicação do questionário aos coordenadores teve o intuito de verificar de que forma se deu o processo de institucionalização das práticas orçamentárias no Plano operacional. Os resultados foram comparados às percepções levantadas nas entrevistas com os gestores.

Na Tabela 1, são verificados os resultados apurados quanto ao processo orçamentário através da codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais, abordados nas questões 5 a 23 do questionário. As alternativas de resposta foram apresentadas em escala Likert, de modo que, para cada afirmativa, os participantes poderiam optar entre: 1 “Discordo totalmente”, 2 “Mais discordo que concordo”, 3 “Nem concordo e nem discordo”, 4 “Mais concordo que discordo e 5 “Concordo totalmente”. A última coluna destaca a média (MD) das respostas. Esse questionário seguiu exatamente o modelo aplicado na pesquisa de Vailatti (2017).

Tabela 1

**Codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais**

<b>Questionário - Bloco 2 - Descrição do processo orçamentário através da codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais</b>	<b>COORDENADORES DA EMPRESA</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>MD</b>
5) A Empresa utiliza “manual de orçamento” (o que inclui diretrizes, orçamentos pré-elaborados) para a elaboração do processo orçamentário	5	2	3	3
6) As atividades relativas aos processos orçamentários sob minha responsabilidade estão devidamente formalizadas em manuais	5	1	4	3
7) O orçamento não é considerado uma ferramenta sigilosa dentro da organização, ou seja, é compartilhado	5	5	4	5
8) A Alta Administração planejou algum tipo de acompanhamento das mudanças quando estas começaram a acontecer devido ao processo de aderência ao orçamento	1	5	5	4
9) O Orçamento foi projetado em sintonia com o planejamento estratégico (ou segundo crenças e valores estabelecidos) da empresa	3	5	5	4
10) A utilização da prática de orçamento conferiu novos significados, valores e poderes às rotinas anteriormente existentes na organização	3	5	5	4
11) Não foram encontradas dificuldades na reprodução das rotinas de planejamento orçamentário, execução e controle do orçamento	4	3	5	4
12) Poucos ou nenhuns aspectos do processo orçamentário são considerados complexos	5	3	5	4
13) Há monitoramento por parte da execução do orçamento da minha área, com constantes cobranças por parte da diretoria responsável pelo não cumprimento das metas orçamentárias.	3	3	5	4
14) A repetitividade da operacionalização das regras do orçamento foi suficiente para a reprodução das rotinas	5	3	4	4
15) A empresa fornece relatórios orçamentários periódicos para acompanhamento do orçamento.	5	5	5	5
16) A empresa faz alterações decorrentes do volume, como orçamento flexível.	1	3	2	2
17) O orçamento contribui, quanto aos aspectos motivacionais, fazendo com que os responsáveis pela execução busquem o alcance dos objetivos.	5	4	5	5
18) Os envolvidos no processo do orçamento possuem conhecimento quanto as consequências sobre as metas orçamentárias a serem atingidas, propondo planos de ação quando possível	3	5	5	4
19) Os envolvidos com o processo orçamentário questionam a eficácia da utilização da ferramenta na organização?	4	3	3	3
20) A empresa possui Sistemas para monitorar como os indivíduos estão executando as rotinas do orçamento e a forma de monitoramento é claro e objetivo.	5	5	5	5

21) O orçamento, passou a dar maior segurança ao processo de tomada de decisão.	3	5	5	4
22) As perspectivas com a utilização do orçamento foram completamente atendidas.	3	4	5	4
23) Não há fator de resistência à utilização do orçamento.	5	5	5	5

Nota. 1.- Discordo Completamente | 5 – Concordo Completamente <sup>1</sup>MD – Mediana

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que houve alta concordância (MD = 5,0) nas afirmativas dispostas nas questões 7, 15, 17, 20 e 23. Dessa forma, obteve-se que os gestores concordam que “A empresa fornece relatórios periódicos para acompanhamento do orçamento”. Esse procedimento é compreendido como essencial para difundir as práticas orçamentárias, pois possibilita que todos tomem conhecimento do que foi definido em relação aos seus respectivos setores.

Também se apurou alta concordância na afirmação de que “O orçamento contribui, quanto aos aspectos motivacionais, fazendo com que os responsáveis pela execução busquem o alcance dos objetivos”. De acordo com o Gerente Adm./financeiro (comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018), “a empresa promove uma premiação ao longo do final do exercício”. A recompensa desse prêmio baseia-se, em parte, no atingimento das metas orçamentárias estabelecidas pela empresa. Contudo, essa premiação não está atrelada exclusivamente ao desempenho do orçamento, mas também a outros indicadores que auxiliam os gestores e coordenadores na tomada de decisões.

Foi criado, no ano de 2016, um programa que visa premiar financeiramente os gestores ao final do período de um ano, desde que consigam atingir as metas que foram estabelecidas no início do ano, através de um contrato de resultado, que inclui os indicadores, as pessoas de cada setor e também o resultado financeiro da empresa através do EBITDA (G. A./F., comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018).

Vale pontuar que, para que se atinja o resultado almejado pelo EBITDA, os setores devem ter o orçamento controlado de forma que não haja distorções do que foi estabelecido no planejamento. O Gerente C relatou que “Existe uma corrida anual entre os gestores, e a diretoria premia o vencedor, proporcionando uma viagem, juntamente com um acompanhante, para diversos locais do País, com tudo pago pela empresa” (G. C, comunicação pessoal, 20 de outubro de 2018).

As demais afirmativas de plena concordância informam que “A empresa possui sistemas para monitorar como os indivíduos estão executando as rotinas do orçamento e a forma de monitoramento é claro e objetivo” e que “Não há fator de resistência à utilização do orçamento”. Esse resultado indica que a empresa tem controle do processo de institucionalização da

ferramenta orçamentária e que as pessoas envolvidas têm consciência da importância das mudanças promovidas pelo orçamento, e, portanto, não criam obstáculos à sua implementação.

No que concerne ao processo de controle orçamentário, buscou-se investigar se as pessoas envolvidas detêm o conhecimento sobre as prováveis consequências de não serem alcançadas as metas orçamentárias, e se são propostos planos de ação para evitar essas ocorrências, quando possível. O Quadro 9 apresenta as respostas dos gerentes.

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO ATINGIR AS METAS ORÇAMENTÁRIAS	
Sujeito de Pesquisa	Os envolvidos no processo orçamentário possuem conhecimento quanto às consequências do não atingimento das metas orçamentárias, propondo planos de ação para evita-lo quando possível?
Diretor Presidente	Sim, cada vez que um orçamento fica mais de 10% acima da meta estabelecida, é preciso apresentar um plano de ação para que isso não ocorra novamente, explicando as causas e as ações que serão tomadas.
Gerente Adm./Financeiro	Sim, nós temos uma reunião com a equipe de gestores uma vez por mês onde são apresentados os resultados de cada área onde são relatados e justificado o estouro de cada conta. Esses números são apresentados para o Presidente da empresa.
Gerente B	Sim, mensalmente é realizado uma reunião de orçamento mensal, o qual todos os gestores apresentam resultados mediante ao seu setor, sendo informados todos os custos realizados.
Gerente C	Sim, temos reuniões mensais de apresentação de resultados, onde são expostos a todos os gestores e diretoria a execução mensal. A meta é o orçado, e não se admite desvios. Caso ocorram, devem ser justificados nesta reunião ou até mesmo ao Presidente da empresa diretamente.
Gerente D	Sim, existe um acompanhamento mensal.
Gerente E	Sim, preocupação quanto ao atingimento da meta orçamentaria é constante, buscando ações para melhorar o resultado.

**Quadro 9.** Conhecimento quanto às consequências sobre as metas orçamentárias

Fonte: Entrevistas

Conforme exposto no Quadro 9, são realizadas reuniões mensais para tratar dessas questões. Nesses encontros, os gestores confrontam os resultados previstos com o que foi realizado, detalhando as contas que ultrapassaram o orçado. Essas ocorrências são então levadas ao conhecimento da diretoria, e, em alguns casos, até ao presidente da empresa. Os gerentes afirmaram que esses desvios não são tolerados, e geralmente, quando ocorrem, afetam a remuneração variável dos gestores responsáveis.

Nota-se que apenas o gerente E especifica que são buscadas ações para melhorar os resultados, mas esta postura é comum a todos, como relatado em outras ocasiões informais, já que resultados negativos afetam a sua remuneração variável.

Quando os gestores concordam que existe um acompanhamento estruturado do processo orçamentário e do seu desempenho nessa tarefa, acredita-se que este seja um processo bem estruturado, com efetivo controle das práticas. Esse indicador demonstra que a institucionalização do orçamento está sendo efetuada com os devidos cuidados e é bem recebida pelos envolvidos.

A pesquisa apontou grandes evidências de que os colaboradores enxergam o orçamento como uma ferramenta de significado, valor e poder. Porém, é forçoso avaliar as pressões institucionais que interferem na divulgação do orçamento na empresa, como recomendam Burns e Scapens (2000), em sua pesquisa baseada na Velha Economia Institucional.

#### *5.2.2.1 As Pressões institucionais que afetam na divulgação da ferramenta orçamentária*

Seguindo as proposições discutidas por Burns e Scapens (2000), esta pesquisa também buscou elucidar as pressões institucionais que afetaram a divulgação do orçamento na empresa objeto de estudo. Como mencionado anteriormente, o processo de institucionalização da ferramenta teve início em 2012, mas só foi conduzida de forma mais organizada a partir de meados de 2013, e continua sendo reproduzida ao longo dos anos.

Inicialmente, buscou-se levantar quais as principais razões para que a empresa adotasse a ferramenta orçamentária de forma mais efetiva, como é atualmente. Assim, foi aplicado um questionário a todos os atores envolvidos no processo de institucionalização do orçamento, que incluem: o Diretor Presidente (gestor A), o gerente Administrativo/financeiro (gestor B), o gerente B (gestor C), o gerente C (gestor D), o gerente D (gestor E), o gerente E (gestor F), a coordenadora A (gestor G), a coordenadora B (gestor H); e o coordenador C (gestor I). As respostas estão dispostas na Tabela 2.

Tabela 2

#### **Codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais**

CODIFICAÇÃO, INCORPORAÇÃO E REPRODUÇÃO DOS PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS	
Questionário - Bloco 3	GESTORES DA EMPRESA

Quanto a pressões institucionais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	MD
24) Os fatores externos são responsáveis pela utilização do orçamento, como por exemplo, forte concorrência no mercado	2	2	3	1	3	4	3	3	3	2,7
25) Durante o processo de elaboração e execução do orçamento é comum aparecerem algumas diferenças	3	4	3	2	4	3	5	5	5	3,8
26) A alta direção tem o orçamento como ferramenta principal ou uma das principais na consecução de seus objetivos	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4,7
27) A empresa possui responsável ou responsáveis pela condução, disseminação da ferramenta do orçamento junto a organização	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28) Somente com a participação direta da alta administração, o orçamento é efetivamente utilizado como ferramenta de decisão.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,4

Nota. 1 - Discordo Completamente | 5 – Concorde Completamente <sup>1</sup>MD – Mediana

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a Tabela 2 é possível identificar que a adoção do orçamento, de acordo com os gestores, não sofreu influências tão incisivas de pressões externas, como a alta concorrência do mercado. Interpreta-se que essa iniciativa teve mais relação com fatores internos, como a “[...] necessidade de fazer com que todos os setores seguissem a visão estratégica da organização, pois não havia uma integração efetiva entre o financeiro e a produção, por exemplo. As informações não chegavam a todos da mesma forma. Isso prejudicava a gestão do negócio” (Gerente Administrativo/financeiro, comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018).

Ressalta-se que o Planejamento Orçamentário foi implementado de maneira mais ordenada, no ano de 2013, por necessidade da própria empresa adequar-se ao padrão de excelência previsto no Programa PAEX (Parceiros para a Excelência), desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, que reúne empresas de médio porte interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus resultados.

Segundo a abordagem da NSI, defendida por Tolbert e Zucker (1999), as pressões externas podem ser exercidas por diversos fatores, inclusive a necessidade de a empresa se adaptar às mudanças ambientais, como o uso de novas tecnologias, processos e conceitos, tornando-se, mesmo que “inconscientemente”, parecida com outras organizações do mesmo segmento ou porte. Desta forma, acredita-se que, de certa forma, essas pressões externas sempre vão influenciar mudanças internas.

Sobre a questão de ser comum ocorrerem algumas diferenças entre o processo de elaboração e execução do orçamento, as respostas demonstraram percepções diversas dos gestores (mediana = 3,8), o que revela a pouca incidência de diferenças entre o que é planejado e o que é executado. Esse fato é um indicador positivo, de que a institucionalização do orçamento está sendo bem aceita e executada, dentro das limitações existentes.

Conforme a Tabela 2, os gestores concordam que a alta direção tem o Orçamento como ferramenta principal ou uma das principais na consecução de seus objetivos, com mediana de 4,7. Esse resultado reflete a informação coletada sobre os motivos de a empresa adotar o planejamento orçamentário para melhorar a sua gestão na busca de expansão do negócio, adequando-se aos padrões de excelência gerencial propostos pelo Programa PAEX, da Fundação Dom Cabral, descrita na seção 4.1 - Caracterização da empresa.

O Gerente B relata que a decisão final a respeito do Orçamento é de responsabilidade direta do Diretor Presidente, que, em companhia do Gerente Adm./Financeiro e do Gerente Contábil, fazem com que o Orçamento seja elaborado dentro do prazo estabelecido. Portanto, estes três agentes são reconhecidos pelos demais como os principais responsáveis pela condução e disseminação da ferramenta orçamentária na empresa, que foi a assertiva com mediana 5.

Nas entrevistas respondidas por todos os gestores, observa-se a forma enfática com que afirmam que o Orçamento tenha um verdadeiro significado para a empresa, pois em diversas respostas demonstram o quanto confiam no processo orçamentário utilizado.

De acordo com os argumentos apresentados, constata-se que as pressões institucionais influenciam de forma direta na realização da ferramenta orçamentária dentro da empresa. A reprodução dos princípios institucionais, incorporação e descrição da codificação, representa as rotinas dos processos orçamentários reproduzidos pelos principais atores dentro da organização. No entanto, essas regras e rotinas podem ser fruto de pressões institucionais, que exercem influência direta no processo de institucionalização do Orçamento na empresa (Moreira, 2017).

Observou-se que o Diretor Presidente da empresa exerce a principal pressão interna e tem também o apoio direto do Gerente Adm./Financeiro e do Gerente Contábil, que são os principais responsáveis pela coordenação do processo orçamentário. Um ponto importante a se salientar é que tanto a pressão externa quanto a pressão interna só acontecem devido haver uma constante necessidade de inovação direcionada à realização operacional.

Destaca-se, sobretudo, a grande confiança que os gestores têm no uso da ferramenta orçamentária, já que esta influencia diretamente suas rotinas, conforme pontuado nas entrevistas.

#### 5.2.2.2 Identificação e avaliação da institucionalização das práticas orçamentárias

Por fim, analisou-se em que estágio de institucionalização das práticas orçamentárias a empresa se encontra. Para essa apuração, recorreu-se às informações concedidas pelo Diretor Presidente da empresa, além de todos os gerentes que estão ligados diretamente ao planejamento, execução e controle da ferramenta orçamentária.

Inicialmente os gestores foram questionados quanto ao tempo que participam do processo de institucionalização e execução do Orçamento. As respostas estão descritas no Quadro 10:

TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	
Sujeito de Pesquisa	Há quanto tempo você participa do processo orçamentário?
Diretor Presidente	Há mais ou menos 5 anos
Gerente Adm./Financeiro	4 anos
Gerente B	3,5 anos
Gerente C	3 anos
Gerente D	2 anos e 9 meses
Gerente E	Na atual empresa, é o primeiro ano, mas, atuando em outras empresas anteriormente, tenho mais experiência.

**Quadro 10.** Tempo de participação no processo orçamentário

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados atua há bastante tempo na elaboração, execução e controle do Orçamento. Especialmente o Diretor Presidente e o Gerente Administrativo/Financeiro, que sempre participaram, desde a implantação. Os Gerentes B, C e D também têm um tempo considerável de participação. O mais recente integrante é o Gerente E, que iniciou sua participação a partir desse ano, quando foi contratado, sendo imediatamente inserido na metodologia da empresa.

Os Gerentes e os Coordenadores da empresa foram questionados se haveria a possibilidade de a organização conseguir chegar aos objetivos estratégicos sem que o uso da ferramenta orçamentária (Quadro 11).



POSSIBILIDADE DE ATINGIR OBJETIVOS SEM ORÇAMENTO	
Sujeito de Pesquisa	Você vê a possibilidade da empresa atingir seus objetivos sem o orçamento?
Diretor Presidente	É possível sim, mas muito mais difícil. Sem orçamento definido a empresa anda no escuro, e atingir a meta pode ser um mero acaso.
Gerente Adm./Financeiro	Não tem como atingir se não estiver planejado, poderia se chegar se fosse de outro jeito, mas não se atingiria. Não vejo a empresa atingir seus objetivos sem o orçamento.
Gerente B	Nenhuma possibilidade, pois em cima de nossas metas estipulamos um planejamento de custos durante todo o ano.
Gerente C	Pode até atingir, mas o esforço será certamente maior, sem saber o que de fato contribui para o sucesso ou insucesso do exercício. O orçamento possibilita um norte e conseguimos administrar o negócio de forma profissional, sem surpresas.
Gerente D	Pode até atingir, mas será muito mais difícil.
Gerente E	Muito difícil, pois sem planejamento até pode se conseguir resultados a curto prazo, mas com solidez é praticamente impossível.

**Quadro 11.** Possibilidade de atingir objetivos sem orçamento

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o Orçamento é extremamente fundamental para que a empresa atinja suas metas, pois os gestores responderam, em sua maioria, que muito difícil atingir as metas estabelecidas pela empresa sem a utilização da ferramenta orçamentária. Esse entendimento é reforçado na Tabela 3, questão 29 do questionário aplicado a todos os gestores da organização, na qual respondem “Concordo totalmente” e “Mais concordo que discordo” que, sem a ferramenta orçamentária, não seria possível atingir os objetivos estratégicos da empresa, com mediana igual a 4,8.

Tabela 3

**Avaliação do estágio de institucionalização do orçamento**

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO											
Questionário - Bloco 4						GESTORES DA EMPRESA					
Quanto ao processo de institucionalização do orçamento na organização						A	B	C	D	E	MD

29) Você não vê a possibilidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos sem a utilização do orçamento	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,8
30) O orçamento está completamente difundido dentro da organização. Isso é demonstrado pela dependência da ferramenta na tomada de decisão	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4,7
31) Existe na empresa grupos de atores defensores do processo orçamentário e que você enxerga como fundamental à continuidade do processo	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,8
32) O orçamento ainda sofre resistência por parte dos atores ou grupos de atores envolvidos no processo orçamentário	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3,8
33) A empresa possui responsável ou responsáveis pela condução, disseminação da ferramenta do orçamento junto a organização	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,8

Nota. 1 - Discordo Completamente | 5 – Concordo Completamente <sup>1</sup>MD – Mediana

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na Tabela 3, que trata do estágio de institucionalização da ferramenta orçamentária na empresa, verifica-se que o orçamento está completamente difundido na empresa, na percepção dos gestores, que sinalizaram mediana igual a 4,7, para a afirmação de que existe dependência dessa ferramenta para a sua tomada de decisão. Também obtiveram mediana 4,8 as afirmativas de que confirmam a existência de grupos defensores do orçamento e que a empresa possui responsáveis pela condução e disseminação da ferramenta.

A única afirmativa que manteve uma pequena neutralidade nas respostas (mediana igual a 3,8), diz respeito à ideia de que ainda existe resistência ao orçamento por parte de alguns atores do processo de institucionalização. No Quadro 12, a pesquisa busca avaliar essa questão mais profundamente entre os gestores.

RESISTÊNCIA NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	
Sujeito de Pesquisa	Você vê resistência dos atores envolvidos ou de grupos de atores no processo orçamentário?
Diretor Presidente	Toda mudança não bem compreendida gera resistência. Por parte dos gestores houve sim resistência na implantação do orçamento, mas hoje todos estão cientes da importância de uma ferramenta como o orçamento. No nível operacional acredito que

	temos resistência sim. Muitos não compreendem que as vezes temos que enxugar pequenas despesas para atingir o orçamento.
<i>Gerente Adm/Financeiro</i>	A Resistência é natural porque você está falando de desafios. Mas ao mesmo tempo não é palpável. Então a resistência está mais na discussão da meta do que no processo. O processo não é questionado, mas o que é colocado é o desafio, se é muito alto ou muito baixo.
<i>Gerente B</i>	Não
<i>Gerente C</i>	Geralmente a parte operacional, aquele que demanda muitas vezes não entende ou questiona a chamada burocracia para liberação da compra, uma vez que temos que verificar sempre a melhor opção e se realmente é essencial aquele gasto. Nosso papel além de garantir essa responsabilidade com os recursos da empresa é explicar e orientar os colaboradores neste sentido.
<i>Gerente D</i>	Não há mais resistência
<i>Gerente E</i>	Não

**Quadro 12.** Resistência no processo orçamentário

Fonte: Entrevistas

Conforme se pode verificar no Quadro 12, ainda há certa dúvida em relação à existência ou não de resistência por parte dos atores envolvidos, ou ainda que essa resistência não esteja muito evidenciada. Portanto, não é possível descartar, de forma veemente, que não haja essa resistência, mas que, caso haja, a mesma não afeta diretamente na institucionalização da ferramenta orçamentária.

Sobre essa questão, Burns e Scapens (2000) explicam que essa situação é normal, na etapa de “incorporação” das novas práticas gerenciais, especialmente quando essas mudanças vão de encontro ao que já estava estabelecido. Para evitar essas resistências, os autores sugerem que todos os envolvidos no processo sejam conscientizados das expectativas da organização com as novas práticas e sejam esclarecidos os papéis e responsabilidades de cada um nesse processo.

No Quadro 13, a seguir, questionou-se se o orçamento está completamente divulgado no âmbito da empresa.

ORÇAMENTO DIFUNDIDO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	
Sujeito de Pesquisa	Você considera o orçamento difundido dentro da organização? Quais as características você considera para essa difusão?
Diretor Presidente	Considero sim o orçamento difundido, cada gestor possui seu orçamento e autonomia para comprar e planejar o orçamento do ano seguinte, mas esse senso do orçamento está apenas nos níveis de liderança. Falta difundir para os níveis operacionais.

Gerente Adm./Financeiro	Acho que o orçamento é difundido porque faz parte da meta e essa meta faz parte da remuneração de algumas pessoas e as mesmas se preocupam em saber quais são seus objetivos. As evidências objetivas são que todas as gerências tem seus objetivos respaldados nas grandes diretrizes. (Que é a meta de EBITDA)
Gerente B	Totalmente difundido entre os gestores e os setores envolvidos diretamente, a característica são os números que estamos alcançando.
Gerente C	Sim, vemos hoje os gestores preocupados em realizar novos projetos ou mudanças estruturais de forma planejada, vinculada a previsão orçamentária. Antes a cada necessidade se gastava, hoje questionamos até a necessidade. Procuramos alternativas para reduzir o impacto sempre.
Gerente D	Sim a divulgação das contas e da necessidade de verbas para os gastos
Gerente E	Não, deveria ser mais, pois quanto mais o setor como um todo estiver envolvido melhor fica para aplicar algumas ações e conscientização dos colaboradores.

**Quadro 13.** Orçamento difundido dentro da organização

Fonte: Entrevistas

Pela fala dos gestores, percebe-se que o Orçamento é amplamente difundido na organização, e as principais características desse movimento diz respeito às metas e objetivos e a necessidade de controlar os gastos. O Diretor Presidente considera que o Orçamento é bastante difundido, mas que isso é mais perceptível no nível da liderança, o que revela a necessidade de difundi-lo mais no nível operacional. O gerente E adverte que o Orçamento deveria ser mais difundido ainda, porque isso ajudaria na aplicação de algumas ações, e na conscientização dos colaboradores.

Vale acrescentar que, no início do ano, a empresa divulga o que foi planejado para o controle dos gastos orçamentários ao longo do período. Esse planejamento é feito de forma detalhada e individual, por cada conta, de acordo com os setores. Ao longo do ano, cada gestor divulga para a sua equipe o que tem planejado sobre gastos no período.

No Quadro 14, houve um questionamento quanto à existência de grupos defensores do orçamento dentro da organização.

EXISTÊNCIA DE GRUPO DE ATORES DEFENSORES DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	
Sujeito de Pesquisa	Existe na empresa grupo de atores defensores do processo orçamentário?
Diretor Presidente	Sem dúvida, os gestores são os principais defensores, a diretoria apenas faz o trabalho de acompanhamento.
Gerente Adm./Financeiro	Eu acho que o corpo de gestores de uma forma geral faz o necessário, não tem alguém que se destaque.

Gerente B	Toda Classe de Gestão da empresa;
Gerente C	Sim, temos nosso Presidente que nos incentiva a cumprir à risca nosso planejamento orçamentário, somos premiados pelo resultado da empresa. Nosso Gerente Adm./Financeiro e Contador no auxílio e condução. Além dos registros precisos nos prepara e capacita para melhor condução dos trabalhos.
Gerente D	Sim a diretoria e os gestores
Gerente E	Os gestores como um todo são os maiores defensores desse processo, pois ajudam no trabalho diário.

**Quadro 14.** Existência de Grupo de Atores defensores do processo orçamentário

Fonte: Entrevista

A partir das respostas, pode-se concluir que todas essas pessoas estão envolvidas diretamente na condução do orçamento. Portanto, os principais grupos defensores são os executivos que atuam no primeiro e segundo escalão, e que, em virtude de terem metas bem estabelecidas, os mesmos já têm a cultura orçamentária como uma grande base para as tomadas de decisões. Vale ressaltar que existe um incentivo por meio de premiações financeiras, se as metas forem alcançadas ao final do exercício.

Existe a concordância, entre os entrevistados, de que o trabalho é executado conjuntamente, e todos são empenhados em fazer com que o processo orçamentário seja realizado por completo. A princípio, essa elaboração é definida entre os meses de outubro a dezembro de um ano, para o seguinte. Outro ponto relevante é que todas as áreas cobram informações constantes, já que a gestão é totalmente ligada às informações que são elaboradas com base no que foi planejado no orçamento.

O Diretor Presidente, por sua vez, enfatiza que os principais defensores são os gestores, sendo que os diretores apenas acompanham o desenvolvimento do Orçamento.

A empresa ao longo dos últimos anos vem utilizando, através do seu planejamento estratégico, a inclusão da ferramenta orçamentária de forma bem detalhada e segmentada por setores, fazendo com que as pessoas se envolvam diretamente no controle de despesas de suas áreas. É verdade que não é fácil manter o comprometimento de todos os colaboradores 100%, e em alguns momentos, estes perdem o foco, fazendo com que o resultado operacional de algumas contas seja afetado.

Por último, foi perguntado aos gerentes se acham que os resultados atingidos pela empresa são frutos dos trabalhos realizados e apoiados pela realização das rotinas orçamentárias. De acordo com o Gerente Adm/Financeiro (comunicação pessoal, 15 de outubro de 2018). “Realmente, a realização é fruto de ações estratégicas que foram elaboradas com objetivo de proporcionar uma gestão que possibilite alcançar esses objetivos, onde o mesmo se

reflete como uma ferramenta diária de trabalho”. Os demais gerentes ratificam que os resultados alcançados pela empresa são resultados da aplicação dessa ferramenta, pois acreditam que existe uma ligação muito grande entre o plano estratégico e o Orçamento.

Os vários pontos avaliados demonstram que a ferramenta orçamentária está institucionalizada dentro da organização, pois foram observados diversos aspectos positivos dessa circunstância, como a baixíssima resistência que as pessoas envolvidas demonstram pela utilização do orçamento, além de todo o apoio dado pela Alta Direção da empresa, fatores que deixam claro o estágio bem avançado de institucionalização.

O Quadro 15 destaca os aspectos relacionados às regras, hábitos e rotinas identificados na empresa, conforme a abordagem da VEI, defendida no modelo de Burns e Scapens (2000).

PRINCIPAIS PONTOS ENCONTRADOS REFERENTES ÀS REGRAS, HÁBITOS E ROTINAS		
Categorias	Sub Categorias	Evidências encontradas
<b>Hábitos, Regras e Rotinas.</b>	Codificação dos princípios Institucionais	Necessidade de integração entre os planos estratégicos e o desempenho operacional, e de melhorar a forma de fazer o orçamento, com a participação do corpo de gestão. A princípio houve uma pequena resistência dos colaboradores quanto ao uso da ferramenta, mas hoje é bastante aceita e divulgada por todos; Os gestores percebem a importância da ferramenta na melhoria da gestão e controle de gastos.
	Incorporação às rotinas	Os gestores participam da criação do orçamento dos setores. Cada setor tem acesso ao Plano e faz a interpretação e adequação que acha necessária. A execução do plano orçamentário passou a ser um desafio. No início do mês, já se sabe o norte a seguir, com uma base definida para cada área, que informa como realizar os gastos. Hoje o orçamento é visto como ponto principal da empresa.
	Aplicação do conhecimento tácito	Tudo começa com a indicação do presidente, que dá as diretrizes aos gestores, estes, por sua vez, detalham o plano operacional em metas por centro de custo.  O início do processo orçamentário ocorre através de uma reunião de planejamento, na qual são apresentados os <i>GuideLines</i> para o ano seguinte.
	Significados, valores e poderes	A empresa concede um prêmio aos gestores, ao final do exercício em vigor, para incentivá-los a cumprir o planejamento orçamentário por cada setor específico.
	Reprodução	Existe uma pessoa responsável pelo Orçamento; Os gerentes envolvem os líderes das áreas no processo orçamentário; São feitas reuniões mensais para confrontar o que foi orçado e o que foi realizado; Conforme as metas vão sendo alcançadas, são fornecidos painéis com indicadores de desempenho dos gestores; Todos, em suas respectivas áreas, têm conhecimento sobre as metas, e o dever de propor planos de ação para alcançá-las. Todos os gestores acompanham o faturamento diário para analisar a evolução das metas de vendas da empresa, e o que está sendo feito para atingir essas metas.

**Quadro 15.** Principais pontos encontrados referentes às Regras, Hábitos e Rotinas

Fonte: Dados da pesquisa

Como verificado no Quadro 15, o processo de codificação dos princípios institucionais referentes ao Orçamento se caracteriza pela necessidade de integrar os planos estratégicos com o desempenho operacional, além de melhorar a forma de gestão, envolvendo a participação de todos. Inicialmente, os gestores afirmam que houve certa resistência, mas foi logo dissipada, e todos aceitaram bem as novas práticas. Essas características estão de acordo com o pensamento de Burns e Scapens (2000), que consideram que o passo inicial para o processo de institucionalização é o acolhimento das premissas do orçamento pelos atores envolvidos.

A avaliação de todo processo de institucionalização da empresa Alpha teve início com a análise da etapa de codificação dos princípios institucionais, que ocorreu a partir de 2012. De acordo com o Administrador da empresa, esse processo foi iniciado com a direção da organização, que solicitou a criação e realização de um novo modelo de Orçamento. As principais motivações foram a necessidade de expansão do negócio e do enquadramento em padrões de excelência gerencial.

Os gestores participaram ativamente do projeto, propondo ajustes relativos aos seus departamentos. Para alcançar resultados satisfatórios, todos foram comunicados de que deveriam estar comprometidos com a institucionalização e execução do Orçamento. O Administrador/financeiro (comunicação pessoal, 10 de outubro de 2018) afirma que “para representar, alinhar e controlar o resultado da organização devendo ter uma sinergia muito grande entre todas as áreas da empresa”.

A partir dessa visão, a empresa decidiu promover a aplicação da nova ferramenta, de modo que integrasse a gestão com todas as áreas, por meio do Orçamento integrado.

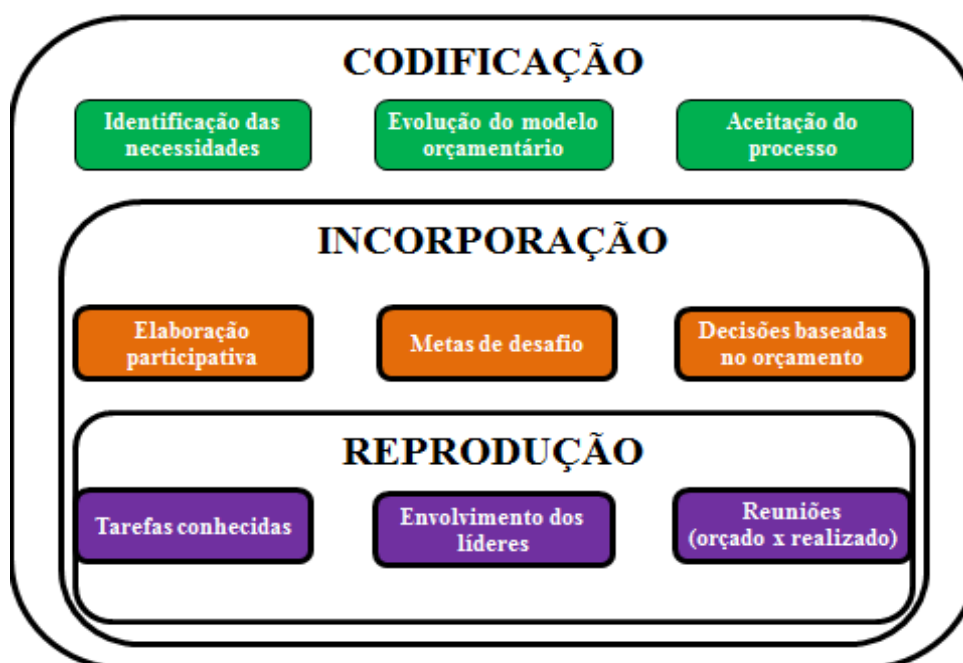
Quanto ao processo de incorporação das regras e rotinas orçamentárias, percebe-se que os gestores estão totalmente comprometidos com a elaboração e execução do plano, utilizando essas premissas para basear as suas ações. Além disso, as novas práticas passaram a ser um desafio, em que os gestores devem propor planos de ação para alcançar as metas definidas. O plano orçamentário disponibiliza orientações para cada setor, de como os gastos devem ser realizados, possibilitando um melhor controle dos custos por conta.

O processo orçamentário tem início com a proposta do presidente sobre os objetivos a serem alcançados. Essas diretrizes são repassadas aos gestores, que elaboram um plano orçamentário, no qual são definidas as metas para cada setor. À medida que essas metas são alcançadas, são conferidas premiações financeiras aos gestores. Todo esse escopo demonstra que a ferramenta orçamentária tem real significado e valor para os integrantes da empresa.

No modelo de Burns e Scapens (2000), o processo de reprodução se concretiza quando há uma mudança de comportamento dos componentes da empresa, que pode ser consciente ou inconsciente. Essa mudança se faz perceptível quando se nota que as rotinas da empresa foram alteradas em função do orçamento: todos os envolvidos acompanham a evolução das metas que envolvem os seus respectivos setores, os gestores participam da elaboração e execução do plano, fazem reuniões mensais para confrontar o que foi orçado com o que foi realizado, e concorrem a premiações em função do seu desempenho no alcance das metas orçamentárias.

Diante do que foi avaliado, percebe-se que os processos de codificação, incorporação, reprodução e institucionalização, relacionados ao orçamento, ocorrem em um período de tempo razoável e são realizados de forma estruturada.

Observa-se, na Figura 8, uma síntese das respostas obtidas junto ao Diretor Presidente, Gerente Adm./financeiro e demais gerentes de departamento, que retrata o processo de institucionalização do orçamento na empresa, baseado no modelo de Burns e Scapens (2000).



**Figura 8.** Síntese processo de institucionalização do modelo de Burns e Scapens (2000)  
Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3 Teste de hipóteses

A **Hipótese 1** pressupõe que a institucionalização do Orçamento é crucial para o fluxo de controle executado pela gestão. Nessa hipótese, é entendido que a institucionalização do orçamento contribui para o controle por parte da gestão, do fluxo de todo o processo orçamentário, nos diversos segmentos da empresa.



Na perspectiva dos gestores (questão 7 do questionário), comprovada pelos coordenadores de área, na questão 25, não tem sido questionada a eficácia da institucionalização do Orçamento, levando a crer que houve aceitação nas hierarquias inferiores na empresa. Ademais, nas entrevistas, todos demonstraram confiar bastante na ferramenta e que, a partir dos relatórios disponibilizados, puderam ter maior controle sobre os gastos e os recursos disponíveis para cada setor, o que ajudou a reduzir os custos. Desta forma, a Hipótese 1 está confirmada.

Na **H2 (Hipótese)**, afirma-se que o Orçamento deve estar alinhado à estrutura organizacional para que a empresa tenha um melhor desempenho financeiro. Esta hipótese, também apoiada pelo pensamento de Burns e Scapens (2000), e verificada na entrevista com o Administrador, retrata que o novo modelo de Orçamento empregado a partir de 2013, representou um avanço na forma de elaborar o planejamento, pois possibilitou obter informações mais apuradas sobre os custos, receitas e possibilidades de cada setor. Os resultados da pesquisa mostraram que o desenvolvimento do Orçamento exige o envolvimento de todos os membros da organização, e isso foi percebido na empresa, aumentando as chances de que o que foi orçado seja de fato alcançado. Assim, acredita-se que a Hipótese 2 também tenha sido confirmada.

Na **H3 (Hipótese)** se pressupõe que um bom planejamento orçamentário favorece a expansão da empresa. Para Brealey e Myers (2012), o planejamento financeiro é um processo de: análise das opções de financiamento e de investimento que a empresa dispõe; projeção das implicações futuras das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras; decisões de quais alternativas seguir; e, avaliação do desempenho em relação aos objetivos fixados. Brealey e Myers, (2012) afirmam que o planejamento financeiro se relaciona com decisões financeiras de curto e longo prazo. As decisões de longo prazo envolvem investimentos, política de dividendos e escolha da estrutura do capital (ativos e passivos de longa duração).

No caso em estudo, segundo a Direção da empresa, há uma necessidade urgente em contar com um processo de expansão do negócio, a fim de atender às oportunidades de crescimento. Considerando os benefícios da utilização do Orçamento na empresa, que permite maior precisão sobre os custos e projeções financeiras, a opção pelo investimento é mais segura e fundamentada. Essa percepção válida, portanto, a Hipótese H3.

Na **H4 (Hipótese)** entende-se que a realização do plano orçamentário contribui para a redução dos riscos envolvidos no negócio. Segundo Rodrigues (2010), o Orçamento fornece uma previsão do volume de vendas, informação que possibilita a definição das quantidades e

do momento mais propício para adquirir os recursos de produção. Essa função viabiliza um melhor planejamento do setor de suprimentos, que pode negociar vantagens na compra dos insumos, como descontos pela compra de grandes quantidades, entregas programadas, o que reduz o tempo de estocagem e facilita o planejamento do volume de produção.

Nesse sentido, na empresa estudada, o primeiro risco seria a ausência de compreensão sobre o Orçamento empresarial, uma vez que esta é uma empresa atacadista, em que os estoques representam o seu maior ativo, base de negociação, e o controle orçamentário institucionalizado minimiza diferentes riscos inerentes à atividade. Na pesquisa, constatou-se que toda equipe de gestores da empresa entende que o uso da ferramenta do orçamento empresarial dá uma maior segurança nas informações referente às performances da organização. Assim sendo, a Hipótese 4 também se mostrou válida.

## 6 Conclusão e Recomendações

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões relacionadas à pesquisa realizada, e também as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema abordado.

O estudo buscou principalmente ressaltar a importância que as empresas devem dar ao Planejamento Estratégico, dando grande enfoque ao Orçamento Empresarial. São ferramentas que servem de parâmetro para definir o rumo adequado para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Quando o Planejamento de uma empresa é definido significa que está sendo determinando aonde a empresa quer chegar, e, cabe ao Orçamento, definir quais parâmetros e o rumo que os mesmos devem tomar para que se consiga atingir as metas que foram estabelecidas. O ponto determinante para a concretização de tudo isso é ter o controle do plano orçamentário, acompanhando e verificando se que a empresa está indo no rumo certo para o que foi traçado inicialmente.

A integração entre os membros da empresa é um fator primordial, e todos devem ter pelo menos uma noção básica de como funciona o Orçamento. Desta forma, as informações fluem de forma mais eficiente e existe uma grande probabilidade de sucesso, em virtude da conscientização das pessoas. Outro ponto crucial é o envolvimento direto da alta administração da empresa, que deve acreditar e incentivar o Planejamento, e, por consequência, o Orçamento. A empresa deve ter ainda, um sistema de gestão orçamentária com controle dos dados, que disponibilize, de forma fidedigna, as informações necessárias para a elaboração do Orçamento. Pois é através dessas informações que o Orçamento passa a ser mais fácil de entender e controlar.

Para as pessoas que trabalham diretamente com o Orçamento, o maior desafio é obter a precisão das informações levantadas no ambiente externo, pois a busca por números exatos é quase impossível, devido às constantes mudanças do mercado e a variedade de fontes e de variáveis a ser pesquisadas.

Esse trabalho analisou a institucionalização dos processos e práticas de Orçamento em uma empresa que atua no mercado atacadista de materiais de construção, no Estado do Maranhão, com base na Teoria Institucional, nas abordagens da Velha Economia Institucional e da Nova Sociologia Institucional. Esse tema gerou uma problemática de pesquisa, que girou em torno da seguinte questão: como está o processo de institucionalização do Orçamento na

empresa em estudo e quais as percepções dos gestores sobre o uso da ferramenta para melhoria da gestão organizacional?

O Trabalho teve como objetivo analisar as principais características das práticas orçamentárias em três etapas: a primeira investigou sobre o processo de incorporação, codificação e reprodução da ferramenta orçamentária. No segundo momento, averiguou-se sobre as pressões institucionais que afetam o processo de institucionalização, e, por último, sobre o acompanhamento da realização do Orçamento.

O modelo de Orçamento implantado pela empresa em estudo tem como objetivo principal buscar um alinhamento entre diretrizes orçamentárias e o plano estratégico, de forma padronizada, além de um compartilhamento geral eficiente das informações a todos os envolvidos. A partir do momento que a empresa decidiu implantar o Orçamento, se iniciou o processo de institucionalização, baseado na Codificação (levantamento de dados), Incorporação (normatização) e Reprodução (divulgação), por meio de regras e rotinas orçamentárias estabelecidas nas decisões dos processos.

A empresa começou através do processo de Codificação, por intermédio de um modelo preestabelecido. Ao longo dos anos, algumas modificações foram feitas com o intuito principal de fazer com que o Orçamento ficasse mais dinâmico, facilitando assim, o seu acompanhamento. A etapa de Incorporação se deu de forma natural às rotinas do dia a dia da empresa.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores enxergam o Orçamento como uma ferramenta essencial para o alcance dos objetivos traçados para o exercício. Veem que a ferramenta orçamentária lhes dá poder de decisão, com base em informações do que foi estabelecido no planejamento orçamentário. Conforme o engajamento observado entre os gestores na institucionalização e execução do Orçamento, percebeu-se que houve pouquíssima resistência ao processo de Reprodução da cultura orçamentária, e que a institucionalização, através de prêmios e incentivos, faz com que as práticas orçamentárias sejam fortalecidas.

Verificou-se que as pressões institucionais podem trazer influências positivas e/ou negativas, dificultando o processo de institucionalização na empresa. E diversos fatores contribuíram para o atual momento de institucionalização do Orçamento. Em especial, a inovação das práticas orçamentárias, causada pela implantação do novo modelo, que propiciou uma melhor análise da empresa no mercado. O momento de expansão do negócio também motivou a adoção da ferramenta.

Em relação às pressões internas, estas exercem um papel importante na institucionalização orçamentária, principalmente na figura do Presidente Executivo da empresa e também do Diretor Presidente e do Gerente Adm./Financeiro, que controlam os números realizados no período, para que sejam apresentados em uma reunião mensal, juntamente com os demais gestores da empresa.

Outra pressão institucional importante relaciona-se ao fator confiança. Na empresa em estudo foi detectado que as pessoas envolvidas têm total confiança nos gestores que conduzem o processo orçamentário, além disso, a segurança nas informações coletadas dá direcionamento seguro para tomadas de decisões importantes.

Na avaliação dos principais impactos positivos da institucionalização do Orçamento na empresa, foi apurado o estágio institucional da organização e se houve resistência dos colaboradores, no primeiro momento, além de grupos que defendem o Orçamento. Os pontos positivos foram observados por toda a empresa, pois o uso do Orçamento possibilitou o embasamento necessário para reduzir os riscos do mercado, além de enfatizar que todos os setores têm objetivos totalmente vinculados ao Orçamento e seus gestores acreditam que o sucesso da empresa está relacionado à utilização da ferramenta.

Tolbert e Zucker (1999) revelam que, para que haja uma total institucionalização, tem que haver o envolvimento da sedimentação, já que isto dá apoio na continuidade da estrutura e na sobrevivência de futuras gerações. Nesta pesquisa, identificou-se que a empresa já está na 2ª geração, sendo que o processo sucessório ocorreu de forma natural com a ascensão do filho do primeiro presidente executivo e proprietário da empresa, que está dando continuidade ao processo de institucionalização iniciado na gestão anterior.

O processo de institucionalização é influenciado tanto por pressões externas quanto internas, como defendem a Nova Sociologia Institucional, discutida por Tolbert e Zucker (1999) e a Velha Economia Institucional, defendida por Burns e Scapens (2000). Esta pesquisa mostrou de forma enfática que as pressões externas são exercidas principalmente pela necessidade de expansão do negócio e pela busca de adequação aos padrões de excelência gerencial. As pressões internas, por sua vez, são exercidas principalmente pelo Diretor Presidente e o Gerente Adm./Financeiro, que são os responsáveis pela implementação e divulgação da ferramenta orçamentária na empresa. Obteve-se ainda, que os principais defensores do Orçamento são os próprios gestores da empresa, que se apoiam em suas informações para as tomadas de decisões.

Portanto, conclui-se que a institucionalização da ferramenta orçamentária está em um estágio avançado na empresa Alpha Ltda., já que as regras e processos foram incorporados e reproduzidos por todos os envolvidos, obtendo grande aceitação e comprometimento, principalmente dos gestores. Contudo, alguns participantes da pesquisa citaram a necessidade de maior divulgação para o setor operacional sobre as novas práticas e seu impacto nas atividades organizacionais.

Sobre as hipóteses formuladas, constatou-se que todas foram confirmadas, revelando que:

- Existe influência da prática orçamentária sobre o fluxo de controle exercido pela gestão, pois todos os gestores afirmaram confiar bastante nas informações orçamentárias e que esses dados permitem saber sobre os gastos realizados e projetados, oferecendo uma base para os custos e receitas dos períodos seguintes, evitando desvios, o que confirma a Hipótese 1;
- O Orçamento está alinhado à estrutura organizacional, o que favorece a melhoria do desempenho da empresa no mercado. Isto fica claro quando os gestores e a alta direção afirmam que todos os setores se baseiam nas informações do Orçamento e que isto possibilita tomar decisões mais eficazes e a reduzir riscos. Esta confirmação valida a Hipótese 2;
- O planejamento orçamentário favorece a expansão da empresa, na medida em que se observa que a utilização da ferramenta dá embasamento para fazer investimentos e despesas com maior precisão, o que, portanto, confirma a Hipótese 3;
- A realização do plano orçamentário contribui para a redução dos riscos envolvidos no negócio. Esta é uma das principais vantagens do uso da ferramenta para a organização, pois, como citado anteriormente, as informações mais precisas possibilitam evitar riscos desnecessários em longo e curto prazo, que poderiam prejudicar o alcance dos objetivos do negócio.

Na finalização do presente estudo, destaca-se que há a oportunidade da realização de futuras pesquisas relacionadas ao processo de institucionalização das práticas orçamentárias.

Realmente, esse é um grande desafio para as organizações, que deve ser encarado continuamente para que haja uma evolução constante do que existe nos dias atuais. É através disso que os conhecimentos adquiridos podem ser aplicados de maneira efetiva, buscando melhores desempenhos e, assim, o atingimento do esperado para o negócio.

Compete frisar que as entrevistas foram feitas com colaboradores que trabalham diretamente no processo de elaboração e acompanhamento do Orçamento, e que ocupam cargos de gerência ou correlatos, o que se considera uma limitação da pesquisa, pois a percepção do setor operacional não foi expressa de forma clara, deixando uma lacuna para futuras investigações.

Acredita-se, por fim, que a presente pesquisa pode servir de base para possíveis futuros trabalhos, que possam abordar as seguintes linhas:

- A importância de ter uma ferramenta computacional que seja capaz de controlar e disseminar as informações de todas as áreas de um determinado projeto, viabilizando a comunicação entre os envolvidos através de uma nomenclatura compatível;
- Buscar a integração entre Planejamento e Orçamento, por meio de um software que tenha capacidade de acompanhar a execução dos Planos orçamentários;
- Realizar análises dos possíveis motivos do planejamento da empresa, sem que estejam alinhados com o que está sendo executado no momento.

## Bibliografia

- Atkinson, A. A., & Kaplan, R. S. (2015). *Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. São Paulo - SP: Editora Atlas.
- Aranha, F. (2018). *Carreira em gerenciamento de projetos*. Fonte: Site Campus: <https://sitecampus.com.br/planejar-e-preciso/>
- Beuren, I. M. (2014). Competência e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica . *Contabilidade Vista & Revista*, 15-36.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2012). *Principles of Corporate Finance* (3a ed.). Nova York: Editora Hill.
- Brookson, S. (2000). *Como Elaborar Orçamentos*. São Paulo: Publifolha.
- Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Management Accounting Research*, 3-25.
- Castro, A. M. (2017). *Orçamento Empresarial como aliado do Planejamento Estratégico*. Recuperado de: [https://pmkb.com.br/uploads//alexandre\\_castro.pdf](https://pmkb.com.br/uploads//alexandre_castro.pdf).
- Catelli, A. (2015). *Contraladoria, uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo-SP: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações* (3a ed.). Rio de Janeiro-RJ: Editora Campus.
- Codesso, M. M., & Thamires, T. (2016). Práticas de orçamento em uma empresa de distribuição alimentícia. *Revista da UNIFEBE*, 1(17), 33-50.
- Coltro, A., & Pazzini, É. S. F. (2016). O papel do planejamento estratégico em uma organização. *Caderno Profissional de Administração - UNIMEP*, 6(2). Recuperado de: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/121>.
- Costa, E. A. (2017). *Gestão Estratégica*. São Paulo-SP: Editora Saiva.
- Costa, F. (2018). *Planejar é preciso (As diferenças entre os planos: estratégico, tático e operacional)*. Recuperado de: <https://sitecampus.com.br/planejar-e-preciso/>.
- Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração, O Exame* (2a ed.). Rio de Janeiro - RJ: NBL Editora.
- Frezatti, F. (2014). *Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2018). *Gestão de Valor na Empresa: uma abordagem abrangente do valuation*. São Paulo: Gen / Atlas.
- Garrison, R. H. (2012). *Contabilidade Gerencial* (10a ed.). São Paulo: LTC.
- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6a ed.). São Paulo - SP: Editora Atlas.



- Guerreiro, R.; Pereira, C. A.; Frezatti, F. (jan./mar. 2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 45-62.
- Guerreiro, R. (2010). *Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária*. Rio de Janeiro - RJ: UERJ.
- Hodgson, G. M. (1998). On the evolution of Thorstein Veblen's evolutionary economics. *Cambridge Journal of Economics*, 415-431.
- Hong, H. Y. (2011). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo - SP: Pearson Prentice Hall.
- Ishizaki, N. (2003). *Orçamento empresarial, um estudo nas 10 maiores indústrias de siderurgia e pelletização do estado do Espírito Santo*. Recuperado de: [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos\\_artigos/artigos/282/20080810222007.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/282/20080810222007.pdf).
- Jiambalvo, J. (2002). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: LTC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *A Estratégia Em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (2013). *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle* (14a ed.). São Paulo - SP: PEB-Pearson/nacional.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Técnicas de pesquisa* (8a ed.). São Paulo - SP: Editora Atlas.
- Lima, R. S., & Santos, F. F. (2016). A importância do planejamento estratégico organizacional: sinônimo de êxito ou fracasso. *A Revista Orbis Latina*, 21.
- Lima, A. N., & Imoniana, J. O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(1), 28-48.
- Lunkes, R. J. (2015). *Manual de Orçamento*. São Paulo-SP: Editora Atlas.
- Macedo, A. C., & Souza, P. C. F. (2007). *Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho*. Recuperado de: <http://www1.cfc.org.br/livre/17cbc/tema10c.pdf>.
- Manzini, E. J. (2012). Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um programa de Pós-Graduação. *Revista Percuso*, 149-171.
- Marques, J. R. (2018). *4 exemplos de metas SMART e como aplicar o conceito na sua empresa*. Recuperado de: <https://www.ibccoaching.com.br/porta1/4-exemplos-de-metas-smart-e-como-aplicar-o-conceito-na-sua-empresa/>.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais* (2a ed.). São Paulo -SP: Editora Atlas.
- Mattar, F. N. (2014). *Pesquisa de Marketing - Metodologia, Planejamento, Execução e Análise* - (7a ed.). São Paulo: Elsevier Brasil.

- Meira, R. C. (2003). *As ferramentas para a melhoria da qualidade*. Porto Alegre: SEBRAE.
- Moré, C. L. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais - CIAIQ*, 3.
- Moreira, R. P. (2017). *A Idéia e a empresa: Uma análise sobre o processo de modelagem de negócios da indústria criativa*. Belo Horizonte - MG: UFRGS.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do Orçamento Empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3).
- Narayanan, V. G. (2016). *Elaborando orçamentos*. Harvard ManageMentor. Harvard Business School. São Paulo-SP: Editora Atlas.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2007). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (19a ed.). São Paulo-SP: Campus.
- Oliveira, D. D. (2014). *Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- Padoveze, C. L. (2010). *Planejamento Orçamentário* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria Estratégica e Operacional* (3a ed.). São Paulo: CENGAGE - CTP Nacional.
- Parsloe, E., & Raymond, W. (2001). *O Orçamento*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, F. I. (2014). Beyond Budgeting en las empresas de construcción civil. *Caderno de Contabilidade*, 15.
- Piva, W. A. (2011). *A importância do orçamento no sucesso das empresas*. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-orcamento-no-sucesso-das-empresas/57757/>.
- Porter, M. E. (2008). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Deusto.
- Reis, L. G. (2011). Tendências de estudos em contabilidade gerencial, sob a ótica da Teoria Institucional. In: Parisi, C.; Megliorini, E. (Org.). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas. 15, 331-346.
- Rez, R. (2016). *Análise SWOT*. Recuperado de: <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/analise-swot/>.
- Rezende, D. A., & Abreu, A. F. (2014). *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*- (2a ed.). São Paulo-SP: Atlas.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas* (2a ed.). São Paulo-SP: Editora Atlas.

- Ribeiro, H. A., & Andrade, M. A. V. (2015). A importância do Planejamento Estratégico nas organizações atuais. Recuperado de: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/63/79>.
- Rodrigues, Marcos. (2010). *Orçamento empresarial ameniza riscos de negócios*. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/orcamento-empresarial-ameniza-riscos-de-negocios/39377/>.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Lamb, R. (2015). *Administração Financeira*. São Paulo-SP: AMGH Editora.
- Sampieri, R. (2016). *Metodologia de Pesquisa* (3a ed.). São Paulo: Editora Mc Graw Hill.
- Schmitz, S. et al. (2013). *O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios*. Orleans - SC: UNIBAVE-Centro Universitário Barriga Verde.
- Sá, C. A., & Moraes, J. R. (2005). *Orçamento Estratégico: Uma visão empresarial*. Rio de Janeiro-RJ: Editora Qualitymark.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). *A Institucionalização da Teoria Institucional*. São Paulo - SP: Editora Atlas.
- Tzu, S. (2015). *A arte da guerra*. São Paulo: WWF Martins Fontes.
- Vailatti, J. L. (2017). *Características do processo de institucionalização das práticas de orçamento em uma concessionária de veículos*. (Dissertação de mestrado). Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Florianópolis, SC, Brasil.
- Vasconcelos, Y. L. (2011). Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 8.
- Welsch, G. A. (1973). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Planejamento e Métodos*. São Paulo -SP: Editora Bookman.
- Youssef, M. A. (2013). Management accounting change in a Egyptian organization: An institutional analysis. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9, 50-73.

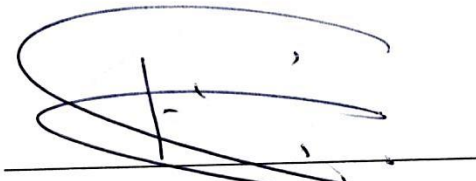
**Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE****MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Prezado (a) Senhor (a) DANIELLA CRISÓSTOMO, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias. O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

Assinatura do pesquisador responsável

  
Daniella da Mota Rabêlo  
Psicóloga CRP 22/00855  
Coordenadora de RH  
**ROPE-DISTRIBUIDORA**


Assinatura do participante ou responsável legal

## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) GEORGE FERNANDO BATISTA JUNIOR, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.



Assinatura do pesquisador responsável




Assinatura do participante ou responsável legal

## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) WALMIR DOS SANTOS FILHO, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20\_\_.



Assinatura do pesquisador responsável



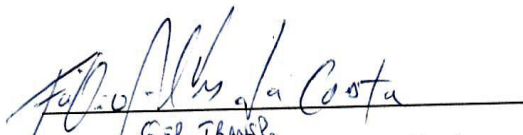
Assinatura do participante ou responsável legal

## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) FÁBIO ALVES DA COSTAS, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias. O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

  
Assinatura do pesquisador responsável  
Assinatura do participante ou responsável legal



# MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) ROGER PENHA, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20\_\_.

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura do participante ou responsável legal

Roger Penha  
Responsável Legal  
COMERCIAL ROPE

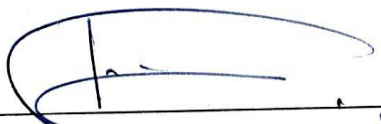


## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) JOÃO LAUNÉ PEREIRA, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20\_\_.

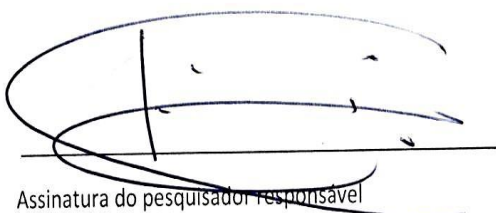
  
Assinatura do pesquisador responsável  
Assinatura do participante ou responsável legal  
**João Launé Pereira**  
Contador  
COMERCIAL ROFE

## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

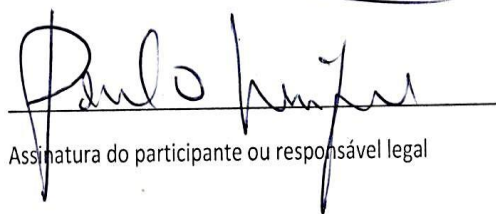
Prezado (a) Senhor (a) PAULO HENRIQUE SANTOS, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.



Assinatura do pesquisador responsável



Assinatura do participante ou responsável legal

## MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) INGRID SANTOS LEITE MENDES, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20\_\_.



Assinatura do pesquisador responsável



Ingrid Santos  
Coord. de Marketing  
COMERCIAL ROFE LTDA

Assinatura do participante ou responsável legal

# MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

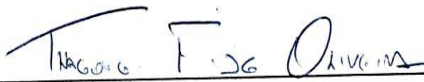
Prezado (a) Senhor (a) THAGORE FERNANDES DE OLIVEIRA, Esta pesquisa é sobre **UM MODELO DE CASO** e está sendo desenvolvida por LUIS CARLOS MONTEIRO DE VILENA, que é mestrando pelo INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO - ISG, sob a orientação do Dra Álvaro Dias, O objetivo do estudo é buscar identificar um modelo de orçamento para as empresas afim de facilitar na gestão da mesma contribuindo com a busca do sucesso. Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no trabalho de defesa e dissertação na área de administração de empresas e também para possíveis publicações em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

São Luis/Ma, \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.



Assinatura do pesquisador responsável



Assinatura do participante ou responsável legal

Thagore Fernandes de Oliveira  
**Presidente**  
 ROFE DISTRIBUIDORA

**Anexo B** – Questionário aplicado aos gerentes e coordenadores da empresa Alpha Ltda.

Retirado de Vailatti, J. L. (2017). *Características do processo de institucionalização das práticas de orçamento em uma concessionária de veículos*. (Dissertação de mestrado). Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Florianópolis, SC, Brasil.

Os dados coletados são sigilosos e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Agradecemos pela atenção e colaboração dispensada.

### **Bloco 1–Caracterização do Respondente**

1. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
2. Função: \_\_\_\_\_
3. Tempo na função: \_\_\_\_\_
4. Formação: \_\_\_\_\_

### **Bloco 2 - Descrição do processo orçamentário através da codificação, incorporação e reprodução dos princípios institucionais:**

- 5) A Empresa utiliza “manual de orçamento” (o que inclui diretrizes, orçamentos pré-elaborados) para a elaboração do processo orçamentário.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

- 6) As atividades relativas aos processos orçamentários sob minha responsabilidade estão devidamente formalizadas em manuais

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

- 7) O orçamento não é considerado uma ferramenta sigilosa dentro da organização, ou seja, é compartilhado.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

8) A Alta Administração planejou algum tipo de acompanhamento das mudanças quando estas começaram a acontecer devido ao processo de aderência ao orçamento.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

9) O Orçamento foi projetado em sintonia com o planejamento estratégico (ou segundo crenças e valores estabelecidos) da empresa

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

10) A utilização da prática de orçamento conferiu novos significados, valores e poderes às rotinas anteriormente existentes na organização.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

11) Não foram encontradas dificuldades na reprodução das rotinas de planejamento orçamentário, execução e controle do orçamento.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

12) Poucos ou Nenhuns aspectos do processo orçamentário são considerados complexos.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

13) Há monitoramento por parte da execução do orçamento da minha área, com constantes cobranças por parte da diretoria responsável pelo não cumprimento das metas orçamentárias.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

14) A repetitividade da operacionalização das regras do orçamento foi suficiente para a reprodução das rotinas.



Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

15) A empresa fornece relatórios orçamentários periódicos para acompanhamento do orçamento.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

16) A empresa faz alterações decorrentes do volume, como orçamento flexível.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

17) O orçamento contribui junto a organização quanto a aspectos motivacionais, fazendo com que os responsáveis pela execução busquem o alcance dos objetivos.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

18) Os envolvidos no processo do orçamento possuem conhecimento quanto as consequências sobre as metas orçamentárias a serem atingidas, propondo planos de ação quando possível.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

19) Os envolvidos com o processo orçamentário questionam a eficácia da utilização da ferramenta na organização?

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

20) A empresa possui Sistemas para monitorar como os indivíduos estão executando as rotinas do orçamento e a forma de monitoramento é claro e objetivo.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

21) O orçamento, passou a dar maior segurança ao processo de tomada de decisão.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

22) As perspectivas com a utilização do orçamento foram completamente atendidas.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

23) Não há fator de resistência à utilização do orçamento.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

### Questionário - Bloco 3 - Quanto a pressões institucionais

24) A utilização do orçamento por parte da empresa se deve a fatores externos à organização, como por exemplo, forte concorrência do mercado externo.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

25) São comuns ocorrem mudanças e inovações no processo de elaboração, execução ou controle do processo orçamentário.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

26) A alta direção tem o orçamento como ferramenta principal ou uma das principais na consecução de seus objetivos.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------



27) A empresa possui responsável ou responsáveis pela condução, disseminação da ferramenta do orçamento junto a organização.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

28) Somente com a participação direta da alta administração, o orçamento é efetivamente utilizado como ferramenta de decisão.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

#### **Questionário - Bloco 4 - Quanto ao processo de institucionalização do orçamento na organização**

29) Você não vê a possibilidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos sem a utilização do orçamento.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

30) O orçamento está completamente difundido dentro da organização. Isso é demonstrado pela dependência da ferramenta na tomada de decisão.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

31) Existe na empresa grupos de atores defensores do processo orçamentário e que você enxerga como fundamental à continuidade do processo.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

32) O orçamento ainda sofre resistência por parte dos atores ou grupos de atores envolvidos no processo orçamentário.

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------

33) A empresa possui responsável ou responsáveis pela condução, disseminação da ferramenta do orçamento junto a organização

Discordo totalmente	Mais Discordo que Concordo	Nem concordo e Nem Discordo	Mais Concordo que discordo	Concordo Totalmente
------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	------------------------